

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců v organizaci Baloušek s.r.o.

Employee Motivation in the Baloušek s.r.o. Organization

Student:

Markéta Beinhauerová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Kateřina Maková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Markéta Beinhauerová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Motivace zaměstnanců v organizaci Baloušek s.r.o.**
Employee Motivation in the Baloušek s.r.o. Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza motivace zaměstnanců v organizaci Baloušek s.r.o.
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
VOJTOVIC, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Maková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 9. 5. 2014


.....
Markéta Beinhauerová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Kateřině Makové, Ph.D. za odborné vedení, náměty, cenné rady a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

1.	Úvod	5
2.	Teoretická východiska motivace zaměstnanců	6
2.1	Personalistika	6
2.1.1	Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru	6
2.2	Motiv	7
2.2.1	Druhy motivů	8
2.3	Motivace	9
2.3.1	Zdroje motivace	9
2.3.2	Typy motivace	11
2.4	Stimul	12
2.5	Stimulace	13
2.6	Demotivace	13
2.7	Teorie motivace	14
2.7.1	Teorie instrumentality	14
2.7.2	Teorie zaměřené na obsah	15
2.7.2.1	Maslowova teorie potřeb	15
2.7.2.2	Řešení lidských potřeb dle Alderfera	17
2.7.2.3	Herzbergův dvoufaktorový model	17
2.7.3	Teorie zaměřené na proces	18
2.7.3.1	Expektační teorie	19
2.7.3.2	Teorie cíle	20
2.7.3.3	Teorie spravedlnosti	20
2.8	Motivace a peníze	21
2.9	Nástroje motivace	21
2.10	Metody výzkumu	23

2. 10. 1	Dotazování	23
3.	Charakteristika organizace	25
3. 1	Seznámení se společností	25
3. 2	Historie organizace	26
3. 3	Organizační struktura	26
4.	Analýza motivace zaměstnanců v organizaci Baloušek s.r.o.	28
4. 1	Odměňování zaměstnanců	28
4. 2	Dotazníkové šetření	29
4. 3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	29
5.	Návrhy a doporučení	47
6.	Závěr.....	50

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

1. Úvod

Úspěch firem závisí na mnoha faktorech, jedním z nejcennějších je však lidský kapitál. Jsou to zaměstnanci, na kom závisí zisk firem, neboť právě oni jsou součástí výroby či přicházejí do styku se zákazníkem, kterému prodávají konečné výrobky a služby. Proto by se vedení firmy mělo o své pracovníky náležitě starat, podporovat je v práci, kterou vykonávají a také je vhodným způsobem k jejich práci motivovat. Dát jim důvod, aby podávali stále lepší výkony a v důsledku toho rostla produktivita práce.

Motivaci lze zajistit několika způsoby, avšak je velmi důležité přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně, zajímat se o něj a poznat jeho osobnost, protože na každého působí něco jiného. Někoho motivují peníze, zaměstnanecké výhody, příspěvek na stravování, pojištění apod. Jiní zase dávají přednost větší zodpovědnosti, více kompetencím nebo možnosti kariérního růstu. Budou-li zaměstnanci správně motivováni, pak se předpokládá, že budou odvádět svou práci na maximum a to je přesně to, co firma požaduje a potřebuje pro to, aby mohla dosahovat svých cílů.

Cílem bakalářské práce je zjistit současný stav v oblasti motivace zaměstnanců firmy Tiskárna Baloušek, s.r.o., zanalyzovat její stimulační prostředky, atmosféru pracovního prostředí, vztahy mezi zaměstnanci navzájem a rovněž mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Pro sběr informací bude vytvořen dotazník, který jako metoda sociologického výzkumu, umožňuje získat velké množství informací a zároveň zachovat anonymitu respondentů. Po zpracování a vyhodnocení výsledků šetření budou navržena doporučení, které by mohla firma využít pro zlepšení současného stavu, zefektivnění motivace a personálních vztahů.

Práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části budou zmíněny definice základních pojmů (jako jsou motiv, motivace, stimul, stimulace) pro pochopení této problematiky jako takové. Dále bude autorka práce věnovat pozornost zdrojům motivace, vybraným motivačním teoriím a na konci této kapitoly budou poskytnuty informace zaměřené na metody použité pro praktickou část práce. V praktické části bude představena organizace, její současný motivační systém a následně zanalyzovány výsledky vyplývající z odpovědí zaměstnanců dle jejich pohledu na motivaci ve firmě. V teoretické části práce bude použita metoda komparace, v části praktické pak ke zpracování výsledků klasifikační analýza a syntéza.

Teoretické poznatky, seznámení se s problematikou v oblasti motivace zaměstnanců a její objasnění, budou vycházet jak z domácích, tak i zahraničních odborných publikací.

2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců

Aby organizace dosahovala svých cílů, byla úspěšná a dobře fungovala, je závislá na mnoha faktorech – technickém vybavení, finančních prostředcích, konkurenční pozici, efektivním vedení, ale především jsou to lidé. Lidé, kteří v organizaci pracují – zaměstnanci, manažeři, personál. V několika posledních letech je personál označován jako lidské zdroje, jež jsou nepostradatelnou součástí organizace.

Organizace, které se pečlivě a intenzivně věnují otázce lidských zdrojů, mají zpravidla lepší vztahy se svými zaměstnanci, loajální a iniciativní personál, vyznačují se lepšími pracovními výsledky, vyšším úsilím při překonávání překážek, dosahují svých cílů i vyšších zisků a jsou také lépe připraveny na budoucnost (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2.1 Personalistika

Pro dobré fungování organizace je potřeba shromáždit, propojit a vhodně využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje. A právě posledním zmíněným zdrojem se zabývá personalistika.

„Personalistika tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším sobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2007, str. 14)

Protože právě lidé jsou nejcennějším zdrojem organizace, patří personální práce k nejdůležitějším oblastem řízení celé organizace. V jaké podobě bude personální práce probíhat, je zcela v režii dané firmy – jaká bude struktura, hierarchie, které oblasti se věnovat více a které zase méně, jakou personální strategii a politiku zvolit, jaké budou požadavky na zaměstnance a kolik jich přijmout. Vzhledem k tržním podmínkám ekonomiky by stát neměl vůbec zasahovat do této oblasti, příp. pouze tehdy, aby nedocházelo k závažným konfliktům mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

2.1.1 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru

Vedoucí pracovníci jsou jak zdrojem informací, tak i jejími uživateli a mezi jejich úlohy patří např. zaměstnance vést správným směrem, vhodným způsobem je motivovat, rozpoznat jejich potřeby, ale také je usměrňovat, umět vhodně zkritizovat či spravedlivě

potrestat. Vedoucí jsou rovněž zodpovědní za dodržování pravidel a norem svých podřízených a jejich kontrolou.

Prací personálního útvaru (dále jen PÚ) je vytvářet a rozvíjet systém, zlepšovat metodiku zpracování a analýzy dat, vybírat, získávat a přijímat zaměstnance, zabývá se jejich vzděláváním, adaptací, odměňováním, ale také bezpečností práce, proškolením a jejich propouštěním. Při své práci PÚ úzce spolupracuje s odbory (Koubek, 2007).

2.2 Motiv

Dle Armstronga (2007) je motiv důvod pro to, abychom něco dělali. Původ tohoto slova pochází z latinskoamerického slova *motus*, což bylo slovo vícevýznamové. Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že řadu jeho nuancí nám zanechal Cicero: *animi motus* – hnutí mysli, duševní pohyb, pohnutka. Odvozeninou je pak latinské *motivus* – hýbající.

Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že v dnešní době má slovo motiv mnoho významů a to především:

- *v obecné významové rovině* – podnět, pohnutka, popud, důvod,
- *v literatuře a výtvarném umění* – nejjednodušší či základní námětový prvek díla,
- *v architektuře* – ozdobný prvek až atributivního významu,
- *v hudbě* – hudební výraz, příznačný pro konkrétní skladbu.

Bělohávek (2008) zmiňuje, že motivy mají dvě složky:

- *energizující* – protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- *řídící* – protože dávají směr jednání, lidé si vybírají konkrétní věc a ne jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

Tampoe identifikoval čtyři hlavní motivátory vzdělaných pracovníků (Mullins, 2007):

- úspěšné plnění úkolů – pocit spokojenosti z práce, jež má pro firmu význam,
- podpora ze strany vedení – příležitost realizovat se,
- jasně vymezené úkoly a postavení pracovníků – pracovní prostředí, v němž zaměstnanci mohou plnit jasně zadanou práci,
- povědomí (přehled) o firmě.

2. 2. 1 Druhy motivů

Mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že nejlepší motivací jsou peníze. Mzda je samozřejmě důležitá a určitě je jedním z motivů, avšak ne jediným. Jak je zmíněno níže, existují i další motivy. Ne pro každého jsou peníze tím nejdůležitějším, jsou i tací lidé, kteří si cení věcí jako je například osobní pohodlí, klidné vztahy na pracovišti či radost z práce. A právě znalost motivů napomáhá managementu organizace k nalezení správné motivace pro každého.

Bělohávek (2008) uvádí, že různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- *peníze* jsou významným motivem mnoha lidí. Jedinci, u kterých je tento motiv obzvláště silný, jsou ochotni udělat pro peníze cokoli. Disponuje-li organizace dostatečným množstvím finančních prostředků, pak jsou pro ni lidé, motivováni penězi, značným přínosem,
- *osobní postavení* – potřeba vést lidi, řídit organizaci, být tím, kdo má poslední slovo a rozhodne o chodu věci, se projevuje u každého, kdo touží po vedoucí pozici. Tito lidé jsou pyšní na své postavení, na to, že je společnost vnímá jako vysoce postavené pracovníky. Problém však může nastat v okamžiku, kdy člověk o osobní postavení neusiluje poctivou prací, ale intrikami a podvody,
- *pracovní výsledky, výkon* – lidé, které jejich práce baví a snaží se v ní vyniknout, jsou hnací silou a energií každé firmy. Jsou pracovití, zaměřeni na výkon, snaží se a dělají vše proto, aby byli za každou cenu lepší než ostatní. S ostatními se též srovnávají a dělají jim dobře, když se jim práce daří a jsou lepší. V opačném případě dělají vše pro to, aby podali lepší výkon a překonali ostatní. Tyto motivy jsou důležité zejména z hlediska organizace,
- *přátelství* – tento typ lidí je spokojen, když je obklopen příjemnými lidmi, na pracovišti panuje klidná atmosféra a přátelské vztahy. Více než peníze či pracovní výsledky je pro ně důležité, aby spolu lidé na pracovišti vycházeli a byli k sobě navzájem vstřícní. Neradi řeší nějaké konflikty a v případě hádky raději ustoupí,
- *jistota* – ne každý touží po vysokých příjmech či dobrém postavení. Najdou se i takoví lidé, kteří se spokojí s málem, ale potřebují ke své práci pocit jistoty. Neradi riskují a dělají vše podle předpisů,
- *odbornost* je důležitým motivujícím faktorem lidí, pro něž je důležitý profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží vyniknout ve svém oboru či profesi a nedovede si představit sám sebe dělat něco jiného,

- *samostatnost* – samostatní lidé jen těžko snášejí, když jim někdo nakazuje, co mají dělat. Nejsou schopni respektovat nadřízeného, neboť o všem chtějí rozhodovat sami a nakonec si stejně udělají vše tak, jak chtějí oni,
- *tvořivost* (kreativita) – potřeba vytvářet něco nového, takový člověk má rád, když při své práci může přemýšlet a vytvářet nové věci, nechce být svazován pravidly.

Chce-li vedení organizace své zaměstnance dobře motivovat, musím se nejprve zabývat tím, že u každého jedince dominuje jiný motiv k dobře odvedené práci.

2.3 Motivace

Pojem motivace je skloňován snad ve všech organizacích, které stojí o dosažení trvalého úspěchu a o vysokou výkonnost svých zaměstnanců. Aby lidé odváděli svou práci poctivě a kvalitně, je potřeba je nějakým způsobem motivovat, něco jim nabídnout. A právě to je nelehkým úkolem managerů, jež musí dosáhnout toho, aby ze sebe lidé vydávali to nejlepší. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí domnívají, neboť to, co jednoho motivuje a povzbuzuje k lepším výkonům, může toho druhého demotivovat. Právě proto je nezbytné, aby byla motivace managery správně chápána.

Armstrong (2007) uvádí, že motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Motivujeme-li jiné lidi, pak chceme, aby se ubírali takovým směrem, který nám přinese nějaké výsledky. Naši motivací je chceme dostat tam, kam potřebujeme, aby se ubírali. Lidé jsou motivováni v případě, když ví, že jejich jednání má smysl a kroky, které podnikají, povedou k dosažení konkrétního cíle. Tím, že požadovaného cíle dosáhnou, očekávají hodnotnou odměnu – takovou, která je schopna uspokojit jejich potřeby.

2.3.1 Zdroje motivace

Bedrnová, Nový (2007) zmiňují, že porozumění teorie motivace lidského chování, resp. pracovního jednání, se zakládá na předpokladu pochopení skutečnosti, jak motivace vůbec vzniká. „*Dále zde hraje roli to, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá, po něčem touží velmi silně, zatímco jiné oblasti jej sice přitahují, nikoliv však intenzivně apod. Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto činností.*“ (Bedrnová, Nový 2007, str. 365). K základním zdrojům motivace patří (Bedrnová, Nový, 2007):

1. potřeby,

2. návyky,
3. zájmy,
4. hodnoty,
5. ideály.

1. Potřeby

Z psychologického hlediska je potřeba jak uvědomělý, tak i neuvědomělý nedostatek něčeho, co je pro člověka významné či důležité. Jedním z důvodů, proč je potřeba považována za zdroj motivace je, že se jedná o jakýsi vnitřní stav člověka, ale i nižších živočichů. Aby se člověk zbavil pocíťovaného nedostatku, vyhledává činnost, která povede k jeho odstranění, tj. nalezení cíle, který umožní uspokojit danou potřebu.

Členění:

- *primární* (biologické, fyziologické),
- *sekundární* (sociální, společenské, psychogenní).

2. Návyky

Každý člověk provádí některé činnosti pravidelně. A právě díky této pravidelnosti dělá oné činnosti automaticky, lidé je mají zafixované a dělají je stereotypně – jedná se totiž o návyk. Dostane-li se člověk do situace, s níž má spojenou určitou činnost, jedná v souladu se svým návykem, nemusí přemýšlet o tom, jak se zachová, neboť má již z dřívějších fixované určité stereotypy chování. Lze tedy říci, že se jedná o jakýsi naučený vzorec chování. Návyk se může získat výchovou anebo sebeutvářecí aktivitou každého.

3. Zájmy

Tento pojem nemá jednoznačně danou definici, můžeme však říci, že se jedná o jakési vyhledávání předmětů, které jsou spojeny s určitou oblastí, jež vede k uspokojení či aktivizaci činnosti. Právě činnosti, s nimiž zájmy souvisejí, mohou rozvíjet a obohacovat osobnost i v oblasti motivace. U každého člověka je důležitá existence zájmu vůbec, dále jeho šířka, hloubka a stálost. Jako příklad lze uvést zájmy poznávací, sociální, estetické, sportovní atd.

4. Hodnoty

Člověk se v životě setkává se stále novými skutečnostmi, událostmi, které jak poznává, tak i hodnotí, tzn., že jim přisuzuje určitou hodnotu, význam. Hodnota úzce souvisí s prožíváním, proto také nikdy neodráží jen objektivní význam věcí a jevů. Každý jedinec si pak vytváří svou vlastní hierarchii hodnot – některým skutečnostem přisuzuje hodnoty vyšší, cení si jich, jiným zase hodnoty nižší, nepovažuje je za tolik významné. Hodnocení některých

skutečností však může být přejímáno skrz sociální prostředí, jež jedince obklopuje. Mezi obecně platné hodnoty se řadí zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání apod.

5. Ideály

Za ideál lze považovat určitou ideovou či názornou představu něčeho, co je pro člověka samotného významným cílem jeho snažení, nebo skutečnost o kterou usiluje. Ideály se mohou týkat nejrůznějších jevů: životních cílů, pracovních cílů, osobního profilu. Na jejich vznik má vliv sociální prostředí jedince, které ho obklopuje, rodina a autority obecně.

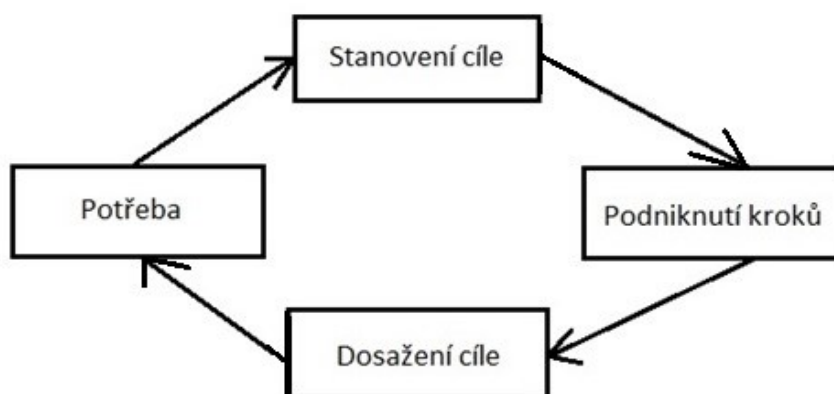
2. 3. 2 Typy motivace

Lidé mohou být motivováni dvěma způsoby. V prvním případě motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, od které očekávají splnění svých cílů a uspokojení potřeb. Ve druhém případě mohou být motivováni vedením organizace prostřednictvím odměny, povýšení, pochvaly.

Frederick Herzberg a kol. specifikoval dva typy motivace (Armstrong, 2007):

- *Vnitřní* – faktory, které si lidé sami vytvářejí, a které je ovlivňují v jejich činnostech a chování. Mezi tyto faktory patří odpovědnost (pocit důležitosti práce a kontroly nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu,
- *Vnější* – zde patří to, co management dělá, aby motivoval své zaměstnance. Vnější motivaci tvoří odměny, pochvala, povýšení, zvýšení platu, ale i tresty v podobě snížení platu, kritiky, disciplinárního řízení.

Vnější motivátory mohou působit velmi účinně, avšak jejich působení nemusí být dlouhodobé. Oproti tomu vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, neboť jsou součástí každého z nás a nejsou vnucené z vnějšku.



Obr. 2.1 Proces motivace (Armstrong 2007, str. 160)

Zdroj: vlastní zpracování

2.4 Stimul

Při zpracování tématu motivace, je vhodné objasnit pojmy, jako jsou stimul a stimulace, které mnohdy bývají používány jako ekvivalenty ke sloům motiv a motivace.

Bedrnová, Nový (2007) popisují stimul jako cokoliv, co v člověku vyvolá změnu v motivaci. Stimuly lze rozdělit na dvě skupiny a to na **impulsy** a **incentivy**.

Impuls je jakýsi vnitřní, endogenní psychický podnět, který signalizuje změnu v mysli či v chování jedince. Impulesem tak například mohou být stavy těla, jako jsou bolest v krku (vyvolává motiv navštívit lékaře), tělesná únava (motiv odpočinku) či hlad (motiv jídla), ale také stavy mysli, např. stres před zkouškou, který může vyvolat motiv vyhnout se zkoušce.

Oproti impulsu jsou incentivy podněty vnější, exogenní, jež se vztahují vrozeně nebo naučeně k impulsům, tzn., že určitý motiv aktivují. Incentivem tak může být třeba nabídka kariérního postupu při splnění určitých pracovních podmínek, či pochvala za dobrý výkon.

Za impuls či incentiv může **(ale nemusí)** být považováno téměř cokoliv. To, co bude impulsem nebo incentivem záleží pouze a jenom na konkrétní motivační struktuře člověka.

Stimulem může být pro konkrétního člověka to, co je pro něj významné, nebo vše, co mu může organizace nabídnout, např.:

- *hmotná odměna,*
- *obsah práce,*
- *povzbuzování,*
- *atmosféra pracovní skupiny,*
- *pracovní podmínky a režim práce,*
- *identifikace s prací, podnikem, profesí.*

2.5 Stimulace

Jak uvádí Bedrnová, Nový (2007, str. 378) „*Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.*“

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací tedy je, že stimulace působí na psychiku člověka zvnějšku, nejčastěji díky aktivnímu jednání jiného člověka. Stimulace může mít mnoho podob a forem, ovšem všechny mají společné to, že aktivními vnějšími zásahy ovlivňují jiného člověka, což vyvolává změnu v jeho psychických procesech, především v jeho motivaci.

Podstatou stimulace je tedy záměrně ovlivnit lidské chování. Chce-li to vedení organizace provést co nejefektivněji, je nutné, aby dobře poznalo motivační strukturu člověka, kterého chce ovlivnit, neboť pouze tehdy může snadněji vybrat takové stimulační podněty, které budou v danou chvíli působit co nejúčinněji.

2.6 Demotivace

V okamžiku, kdy se člověk snaží uspokojit své potřeby a najednou se mu do cesty postaví nepřekonatelná překážka, začíná být frustrován. K frustraci dochází tehdy, nedostane-li pracovník slíbenou odměnu, pokazí-li se práce, kterou se zabýval a na které strávil spoustu času, nebo když nedostane slíbenou dovolenou. „*Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby.*“ jak uvádí Bělohlávek (2008, str. 43). Ne vždy se věci dějí podle našich představ a tak se často stává, že se při uspokojování potřeb objevují různé překážky – bariéry, jež zabraňují v dosahování cíle. Není-li uspokojena naše potřeba, vzniká frustrace. Bělohlávek (2008) uvádí, že lidé mohou na frustraci reagovat různým způsobem:

- vyvíjí větší úsilí pro překonání překážky (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- přesvědčují sami sebe, že je dobře, že zvoleného cíle nedosáhli, neboť za to stejně nestál (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

Kromě prvního případu je již zmíněné jednání pro firmu nežádoucí. Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci zaměstnanců popisuje Bělohlávek (2008) takto:

- nevšímá-li si vedoucí dobrých pracovních výsledků svých zaměstnanců,
- nevšímavost vedoucího vůči chybám a nedostatkům,
- chaos či špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání, zesměšňování, ponižování,
- pokazení dobré práce na jiném pracovišti,
- nejeví-li vedoucí zájem o nápady svých podřízených,
- neochota vedoucího vůči pracovním problémům,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených,
- není-li potrestána krádež, podvod či hrubé porušení pracovních podmínek jiných pracovníků,
- nedostatečné množství práce, potřebného materiálu, nástrojů.

2. 7 Teorie motivace

Tato podkapitola je zaměřená na vybrané teorie motivace, které mohou managementu organizací ukázat, jakým způsobem lze motivovat své zaměstnance. Je však potřeba zmínit, že neexistuje žádná přesná a zaručená metoda, která by fungovala na všechny zaměstnance stejným způsobem, tzn., že je vždy potřeba zohlednit konkrétní preference a potřeby podřízených.

2. 7. 1 Teorie instrumentality

Tato teorie se objevuje v pol. 19. století a své kořeny má v taylorismu. „Instrumentalita“ je přesvědčení, že jestliže děláme jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie se zabývá myšlenkou, že lidé budou motivováni k práci, pokud odměny a tresty (politika cukru a biče) budou závislé na jejich pracovním výkonu. Jak uvádí Taylor (Armstrong 2007, str. 162) *„Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“*

2. 7. 2 Teorie zaměřené na obsah

Tyto motivační teorie vychází z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby, které je nutno uspokojit pro dosažení cíle. Jednotlivé teorie identifikují hlavní potřeby, které ovlivňují chování jedinců při dosahování cílů. Nejznámější teorií zaměřenou na obsah vytvořil Abraham Maslow, který specifikoval pět základních potřeb jedince, dále se zde řadí velice známý Herzbergův dvoufaktorový model a teorie Clytona Alderfera, který zúžil pět základních potřeb Maslowa na pouhé tři – existenční, vztahové a růstové.

2. 7. 2. 1 Maslowova teorie potřeb

Tato teorie patří k nejznámějším koncepcím motivace lidského jednání. „*V odborné literatuře (zejména s praktickým zaměřením) byly často vznášeny pochybnosti o možnosti jejího uplatnění v motivační praxi s poukazem na vysokou míru obecnosti při zkoumání motivů lidského jednání. Zkušenosti však prokázaly, že přináší řadu cenných podnětů, jejichž respektování (či nerespektování) může ovlivnit účinnost motivačních procesů.*“ uvádí Dvořáková a kol. (2007, str. 169).

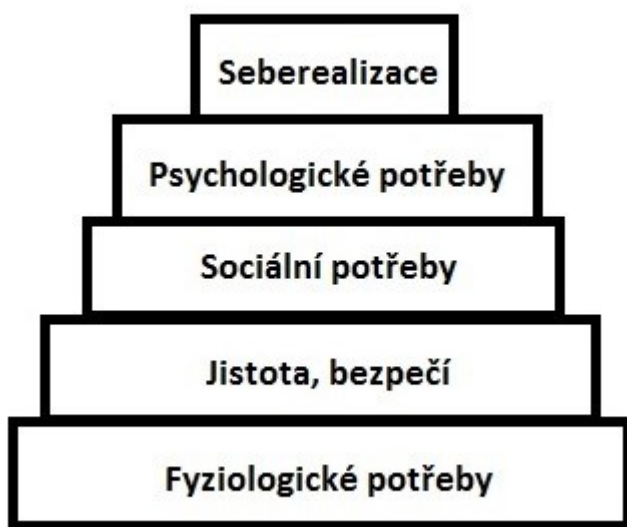
Základem této teorie je vymezení potřeb člověka jako zdroje motivů pro jeho jednání. Jedinec je neustále motivován k uspokojení vzniklých potřeb, přičemž prioritně musí být uspokojeny základní životní potřeby a teprve pak zbylé další (aby mohly být uspokojeny vyšší potřeby, je nutné nejprve uspokojit ty nižší, základní). Tyto potřeby Maslow uspořádal v určitém pořadí a každé z nich přiřadil význam (váhu), který se odráží právě v uspořádání – v Maslowově pyramidě potřeb. Předpokladem je, že není-li uspokojena naše potřeba, vytváří se stav napětí a nerovnováhy. Aby došlo k nastolení rovnováhy, je nutné vyhledat cíl, který potřebu uspokojí a chovat se takovým způsobem, aby došlo k dosažení cíle. Můžeme tedy říci, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami (Slaměník, Výrost, 2008).

Ne každý přisuzuje jednotlivým potřebám stejnou důležitost, a proto některé z nich mohou vyvolávat větší úsilí pro dosažení cíle než jiné. Je to ovlivněno prostředím, v němž jedinec žije, jeho výchovou a současnou situací.

Maslowova hierarchie potřeb (Mosley Jr., Mosley Sr., Pietri, 2010)

1. *fyziologické potřeby* – základní existenční potřeby, jež musí být splněny, aby člověk nestrádal (hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení, sex). Ve vyspělých zemích většinou nebývá problém s jejím uspokojením,

2. *potřeby jistoty a bezpečí* jsou chápány nejen jako bezpečí fyzické, ale také ekonomické. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí pro zaměstnance a jeho rodinu a zabránění možnosti náhlé změny má v individuální struktuře potřeb většiny zaměstnanců mimořádně velký význam. Tyto potřeby se dostávají do popředí obzvláště v období ekonomické stagnace,
3. *sociální potřeby* – realizují se především v oblasti mezilidských vztahů (kontakt s okolím – se skupinou, organizací, společnostmi, potřeba lásky, přátelství, sounáležitosti). Ze strany zaměstnanců se požadavky na tyto potřeby neustále zvyšují, zejména pak v kulturně a odborně vyspělých společnostech. Nedostatek těchto potřeb může být považován za faktor spouštějící pocit frustrace, a proto je nutné věnovat jim v motivační praxi velkou pozornost,
4. *psychologické potřeby* – potřeba mít vysoké hodnocení sebe samého (sebeúcta), být respektován ostatními (prestiž), dále zde patří status a uznání. Tyto potřeby jsou typické pro zaměstnance s vysokým pracovním nasazením a s velkými ambicemi. Stejně jako u předcházející skupiny, i tady může způsobit nedostatek potřeb frustraci,
5. *seberealizace* – stojí v hierarchii potřeb nejvýše, jedná se o rozvoj a utváření vlastního já, rozvíjení schopností a dovedností, splnění si toho, čeho chceme dosáhnout.



Obr. 2.2 Maslowova pyramida potřeb (Bělohlávek, 2008, str. 41)

Zdroj: vlastní zpracování

2. 7. 2. 2 Řešení lidských potřeb dle Alderfera

Clayton Alderfer vycházel z poznatků Maslowa a zúžil jeho pět úrovní lidských potřeb pouze na tři:

- *potřeby existenční* – materiální a fyziologické potřeby,
- *potřeby vztahové* – patří zde veškeré vztahy k lidem, s nimiž přicházíme do styku: hněv i nenávisť, stejně jako láska a přátelství. Neuspokojení těchto potřeb způsobuje emocionální odstup a opomíjení jedince,
- *potřeby růstové*, jež spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a svém okolí (Bělohlávek, 2008).

2. 7. 2. 3 Herzbergův dvoufaktorový model

Stejně jako Maslowova teorie potřeb patří Herzbergův dvoufaktorový model mezi nejznámější teorie motivace. Armstrong (2007) uvádí, že Herzberg rozdělil svůj model na dvě skupiny faktorů: jedna skupina je tvořena satisfaktory (motivátory), což jsou činitelé, kteří vybízejí jedince k většímu úsilí a k lepšímu výkonu. Druhá skupina je tvořena dissatisfaktory (faktory hygienické), které souvisejí s prostředím a slouží jako prevence nespokojenosti se zaměstnáním. Tato skupina faktorů nemá příliš velký vliv na pozitivní postoj k práci. Je potřeba ještě zmínit, že hranice mezi vymezením faktorů hygieny a motivátory není striktní a nepřekročitelná (Dvořáková a kol., 2007).

Pauknerová a kol. (2006) charakterizují tyto dvě skupiny takto:

Faktory hygieny (dissatisfaktory) – zde jsou zahrnovány peníze (mzda), politika a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistota pracovního místa. Chybí-li tyto faktory v pracovním procesu, vede to k nespokojenosti zaměstnanců. Jsou-li v dobrém stavu, nevstupují aktivně do procesu motivace a nevyvolávají nespokojenost. Stav a působení těchto faktorů je ovlivňováno vedením organizace.

Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfaktory) – tuto skupinu faktorů tvoří výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost, vzestup, možnost rozvoje. Působí-li tyto motivátory tak jak mají, jsou podnětem ke zvýšenému pracovnímu výkonu a aktivitě zaměstnance a představují nejúčinnější složku motivace k práci. Kromě toho, že přímo působí na zvýšený pracovní výkon (jsou tedy odpovědné za výkon), ovlivňují také pracovní spokojenost.

Kritika Herzbergovy teorie

„Herzbergova teorie je silně napadána. Je kritizována metoda výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo řečeno, že dvoufaktorová povaha teorie je nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli.“ jak uvádí Armstrong (2007, str. 167). Kritizováno je také to, že výzkum byl prováděn na příliš specifickém a malém množství respondentů, a že neexistuje důkaz o zlepšení produktivity skrze satisfaktory.

Navzdory této kritice, je Herzbergova teorie pořád úspěšná. Z části je to ovlivněno tím, že je tato teorie srozumitelná i pro laika, a že je založena spíše na „skutečném životě“ než na teoretických abstrakcích. Dalším důvodem je to, že stejně jako Maslow nebo Mc Gregor zdůrazňuje pozitivitu vnitřních motivačních faktorů. Výsledkem je, že Herzberg měl vliv na hnutí, které hledalo taková pracovní místa, jež budou maximalizovat vnitřní uspokojení z práce, což povede ke zlepšení kvality pracovního života. Rovněž také zdůraznil rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací (Armstrong, 2007).

Využití Herzbergovy teorie

Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že nejvýraznější přínos pro praktické využití má tato teorie ve třech oblastech:

- specifikace dvou faktorů motivace k práci a vymezení jejich rozdílného působení při utváření spokojenosti s prací a při motivaci zaměstnanců k výkonu,
- vymezení hlavní role a odpovědnosti vedení za utváření hygienických faktorů a vymezení odpovědnosti nadřízených za aktivaci motivátorů,
- potvrzení nutnosti objektivního průzkumu spokojenosti příp. nespokojenosti zaměstnanců a jejich potřeb pro tvorbu účinné motivační strategie organizace.

2. 7. 3 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, jež ovlivňují motivaci i základní potřeby. Tyto teorie jsou též známy jako kognitivní (poznávací), neboť vysvětlují, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jak jej interpretují a chápou. Pro manažery mohou být mnohem užitečnější než teorie zaměřené na obsah, neboť poskytují reálnější pohled na metody pro motivování lidí (Duchon, Šafánková, 2008).

Mezi tyto procesy patří:

- *očekávání* (expektační teorie),
- *dosahování cílů* (teorie cíle),

- *pocity spravedlnosti* (teorie spravedlnosti).

2. 7. 3. 1 Expektační teorie

Představitelem této teorie je Victor Vroom, jež definoval expektaci (očekávání) jako pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku. Síla očekávání je založena na předchozích zkušenostech, ale jedinci se dostávají do situací nových (změna zaměstnání, nový systém odměňování), kde jim jejich dosavadní zkušenosti nestačí, a proto může dojít ke snížení motivace.

Motivace je tedy možná tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímatelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj, jenž uspokojí naši potřebu. Tato teorie také zmiňuje to, že motivace závisí na skutečnosti, že po jistém úsilí bude následovat odměna, která musí být dosažitelná a stát za to. Čím vyšší tedy bude hodnota odměny a čím vyšší bude pravděpodobnost, že získání odměny závisí na našem úsilí, tím větší úsilí bude vyvinuto pro její získání (Duchon, Šafánková, 2008).

Podle teorie očekávání je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí potřeba splnit tři podmínky (Bělohávek, 2008):

1. *úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem* – práce, která je zbytečná se jen stěží setká se zájmem a s osobním nasazením pracovníka. Nikdo z nás nechce dělat práci, která je nesmyslná a nepřináší výsledky. Teprve za předpokladu, že práce vyvolá příslušný efekt, dochází ke snaze ze strany pracovníka. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – výkon – se nazývá expektancí – očekáváním,
2. *výkon musí být odměněn* – zůstane-li výsledek vykonané práce bez povšimnutí nebo ví-li zaměstnanec, že jeho práce nebude dostatečně odměněna, jen těžko pak vyvine určité úsilí. Je-li dobře vykonaná práce nedostatečně odměněna, vede to k demotivaci pracovníka. Výsledek práce tedy musí být následován odměnou. Pravděpodobnost odměny se nazývá instrumentálnost. Jedná se o vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna,
3. *člověk musí o odměnu stát* – pro každého je prioritní jiný motiv, pro někoho jsou prioritní peníze, pro někoho jiného zase např. veřejné uznání, překonání překážky či potěšení z práce. Význam určitého typu odměny nazýváme valence. Valence odměny může být jak kladná (peníze, uznání) tak i záporná, a pak působí proti úsilí. Příkladem může být dělník, který bude za dobře vykonanou práci povýšen na mistra; problémem

může být, že o toto povýšení vůbec nestojí a raději si vystačí s nižším platem, než aby si přidělával další starosti.

2. 7. 3. 2 Teorie cíle

Představiteli této teorie, která tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou jedincům dávány specifické, náročnější, ale zároveň přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby, jsou Latham a Lock. Důležité je, aby se jedinec na stanovení cíle podílel, neboť je to způsob, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Stanoví-li si je lidé sami, vytváří se v nich pocit závazku je splnit. Cíle musí být projednány, odsouhlaseny a jejich plnění by mělo být podporováno vedením. Tato teorie zdůrazňuje důležitost zpětné vazby pro udržení motivace a pro dosahování stále vyšších cílů (Armstrong, 2007).

2. 7. 3. 3 Teorie spravedlnosti

Za zakladatele této teorie je považován John Stacey Adams, jenž se zabývá faktem, že pokud se bude s lidmi zacházet slušně a spravedlivě, budou lépe motivováni a naopak. Za spravedlivé je považováno takové zacházení, kdy se s člověkem jedná jako s osobou na podobné pozici (Blažek, 2011). Spravedlnost ovšem neznamená rovnost (zacházet se všemi lidmi stejně), neboť v případech, kdy si lidé zasluhují rozdílné zacházení, by to bylo nespravedlivé. Spravedlnost, jež je spjata s pocity a vnímáním a vždy ji porovnáváme vůči někomu, má dvě formy (Armstrong, 2007):

- *distributivní* – jak lidé cítí, že jsou odměňováni za jejich přínos v porovnání s ostatními,
- *procedurální* – jak zaměstnanci vnímají spravedlnost v oblastech hodnocení, povyšování a disciplinárních záležitostech.

Armstrong (2007) uvádí, že Tyler a Bies rozeznávají pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti:

1. přiměřené zvažování pracovníka stanoviska,
2. potlačení osobní předpojatosti vůči pracovníkovi,
3. důsledně uplatňovat stejná kritéria pro všechny pracovníky,
4. poskytování včasné zpětné vazby,
5. poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

2.8 Motivace a peníze

Peníze se řadí k nejčastějším formám vnější odměny a představují to, co lidi nejvíce motivuje při plnění úkolů či cílů organizace. Armstrong (2007) zmiňuje, že se této problematice věnovali Herzberg a kol., jež zjistili, že nedostatek peněz může u člověka vyvolat stav nespokojenosti, avšak to, že si je obstará, nezaručuje stav trvalé spokojenosti.

Toto zjištění se může projevit zejména u lidí s pevným platem, který není závislý na žádném nabídkovém systému. Ti se mohou cítit plní euforie, když dostanou přidáno – mají vyšší příjem, je to hmatatelná forma uznání a také nástroj motivace, který u lidí vyvolává pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Avšak počáteční stav euforie může rychle vymizet, zejména nedostává-li se lidem pocitu uspokojení z jejich práce. Poté následuje to, že dochází k narušení některých z hygienických faktorů, o nichž se zmiňuje Herzberg, a to například pracovních podmínek nebo kvality řízení.

Pro některé jsou peníze jako forma odměny motivující více a pro jiné zase méně, je tedy naivní předpokládat, že systém odměňování založený na výkonu změní člověka na vysoce motivovaného jedince podávajícího nadprůměrné výkony.

Nicméně právě peníze lze považovat za prostředek pro dosažení různých cílů. A pakliže má jedinec stálý a pravidelný příjem, uspokojuje to jeho potřeby přežití, bezpečí, dále pak potřebu sebeúcty a postavení – díky penězům se lze dostat na úroveň odlišující jedince od ostatních.

Peníze nabývají značné motivační síly v okamžiku, kdy je jimi jedinec silně motivován a očekává, že dostane peněžní odměnu. V případě méně sebejistých lidí ale tento stimul ztrácí na významu, neboť neočekávají, že by dosáhli takového výkonu, po kterém by peněžní stimul získali.

Jako pozitivní motivace mohou být peníze brány proto, že je lidé potřebují a chtějí a také proto, že slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Ovšem špatně vytvořený a řízený systém odměňování může být pro jedince velmi demotivující. Elliott Jaques, kanadský psychoanalytik klade důraz na systémy odměňování, které jsou spravedlivé a slušné. Tzn., že lidé mají dostávat takovou odměnu, jakou si za svůj výkon, příp. odpovědnost opravdu zaslouží.

2.9 Nástroje motivace

Aby lidé byli při vykonávání své práce motivováni a podávali patřičný výkon, je nutné vybrat vhodné motivační nástroje (odměny), díky nimž budou jak motivováni, tak budou

uspokojeny jejich potřeby. Vedení organizace by mělo mít přehled o potřebách svých zaměstnanců a vědět, co jim nabídnout. Samozřejmostí, se kterou dnes již každý jedinec počítá je mzda. Cena, která vyjadřuje výsledky jeho práce, včetně pracovních schopností a chování.

Mezd můžeme rozlišit několik druhů (Koubek, 2007):

- *časová mzda (plat)* – nejčastěji tvoří největší část platu, jedná se o týdenní/měsíční částku, kterou jedinec dostává za svou práci,
- *úkolová mzda* – v tomto případě je pracovník placen za množství práce, kterou odvede, resp. za každou jednotku. Při uplatňování tohoto systému je třeba zajistit, aby odvedená práce byla kontrolovatelná, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný a nebylo ohroženo jeho zdraví a bezpečnost při úsilí o dosažení vyšších výsledků,
- *podílová (provizní) mzda* – jedná se o odměnu závislou (zcela, z části) na prodaném množství výrobků či služeb,
- *mzda za očekávané výsledky práce* – jde o odměnu za předem dohodnutý pracovní výkon či soubor prací, který zaměstnanec odvádí během daného časového období. Nepatří mezi známé a časté formy mezd,
- *mzda za znalosti a dovednosti* – tato forma patří k poměrně novým způsobům odměňování. Odměna je vázaná na to, zda je zaměstnanec schopen efektivně zastat práci více pracovních pozic a plnit dané úkoly,
- *dodatkové mzdové formy* – tato mzda zpravidla odměňuje individuální výkon či zásluhy a to buď jednorázově či periodicky. Jedná se jakousi mzdou „navíc“. Mezi dodatkovou mzdou můžeme zařadit:
 - ❖ *odměna za úsporu času* – častěji využívaná u dělnických kategorií, splní-li zaměstnanec zadanou práci dříve, než stanovuje norma,
 - ❖ *prémie* – lze rozdělit na dvě kategorie. První jsou prémie periodicky se opakující a závislé na podaném výkonu a druhé jsou prémie jednorázové (bonus, mimořádná odměna), které jsou poskytovány např. za mimořádné výkony či vynikající práci pro organizaci,
 - ❖ *osobní ohodnocení* – poskytuje se za dlouhodobě dobré pracovní výsledky a je stanoveno určitým procentem ze základního platu. Je však dáno maximální procento, kterého může osobní ohodnocení dosáhnout,
 - ❖ *podíly na výsledcích hospodaření organizace* – charakteristická pro sféru podnikání a rozlišujeme tři varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na

výkonu. Nejčastěji se v tomto systému odměňuje podílem na zisku, jež je dán pevným procentem ze zisku organizace,

- ❖ *zaměstnanecké akcie* – organizace nabízí svým zaměstnancům ke koupi akcie, přičemž jejich cena je závislá na délce zaměstnání nebo platu. Výhodou je, že umožňuje pracovníkům podílet se na úspěchu organizace a zároveň zvýší jejich zájem na výkonu podniku,
- ❖ *příplatky* – existují příplatky povinné a nepovinné. Povinné mají původ v právních normách a patří k nim kupříkladu příplatek za přesčas, práci ve svátek, v noci, o víkendu. Nepovinné příplatky jsou ty, na nichž se organizace dohodla s odbory a dobrovolně je poskytuje svým zaměstnancům (příplatek na dopravu, ubytování),
- ❖ *ostatní výplaty* – jedná se o odměny zvýhodňující pracovníka organizace (13. plat, příspěvek na penzijní připojištění, na dovolenou, příp. odstupné či tzv. zlatá pouta).

2. 10 Metody výzkumu

Pro sběr a získání dat ohledně motivace zaměstnanců v organizaci Tiskárna Baloušek s.r.o. bude použita metoda dotazování, konkrétně dotazování písemné. Avšak s personalistkou, vedoucím a výkonným ředitelem organizace bude proveden individuální rozhovor, aby byly zjištěny podmínky motivace a mohly tak být vhodně formulovány otázky v dotazníku.

2. 10. 1 Dotazování

Foret, Stávková (2003) uvádí, že dotazování patří k velmi rozšířené formě sběru dat, je časově a nákladově nenáročné a má velkou pravděpodobnost návratnosti. Můžeme rozlišit dotazování přímé, kdy se výzkumník přímo táže respondentů (písemné dotazování), a zprostředkované, kde mezi výzkumníka a respondenta vstupuje mezičlánek v podobě tazatele (osobní, telefonické dotazování). Tato forma výzkumu je uskutečňována pomocí dotazníku či záznamového archu, kde jsou zaznamenávány odpovědi respondentů. Dotazník by měl obsahovat otázky jasné, srozumitelné, věcné a přesně definované, aby na ně mohl dotazovaný vhodně odpovědět a byl splněn cíl marketingového výzkumu.

Kozel (2005) hovoří o 4 druzích dotazování:

- *osobní* – kdy tazatel má přesně a srozumitelně formulované otázky, jenž pokládá respondentovi, jehož odpovědi pečlivě zaznamenává. Výhodou je, že v případě

neporozumění otázce respondentem, může tazatel poskytnout lepší formulaci či otázku dovysvětlit. Podmínkou je, aby byl tazatel řádně proškolen a nedošlo tak např. k negativnímu ovlivnění výzkumu,

- *telefonické* – dotazování je realizováno skrze mobilní spojení, kdy tazatel pokládá otázky respondentovi a zaznamenává jeho odpovědi do svého počítače. Kladnou stránkou je, že v případě nedostačující odpovědi se může tazatel doptat. Nevýhodou může být, že nevidíme reakce dotazovaného, příp. neochota lidí se tohoto dotazování účastnit,
- *písemné* – respondent sám zaznamenává odpovědi v dotazníku a nepřichází do kontaktu s tazatelem, může být tak ve svých odpovědích upřímnější a má více času si je promyslet. Problémem může být nepochopení otázky, následně nevhodná odpověď a tím pádem narušení reprezentativnosti výzkumu,
- *elektronické* – elektronické dotazování (CAWI) je realizováno prostřednictvím e-mailů nebo webových stránek, kde respondenti vyplňují dotazníky tazatelů, jedná se o nejmladší formu tohoto způsobu a je nutné, aby lidé měli možnost přístupu k počítači a připojení k internetu. Mezi výhody můžeme zařadit např. nízké finanční náklady na provedení výzkumu a to, že respondent se může sám rozhodnout, kdy dotazník vyplní a může se mu věnovat neomezenou dobu. Nevýhodu lze spatřovat v nedůvěřivosti lidí, jež se obávají zneužití svých odpovědí. Aby lidé byli ochotni dotazníky vyplnit, je třeba je něčím zaujmout, proto je vhodné je doplnit o grafické doplňky.

3. Charakteristika organizace

Tato kapitola je zaměřená na představení organizace Tiskárna Baloušek, s.r.o., kde bude prováděna i praktická část, tedy analýza motivačního systému zaměstnanců.



Obr. 3.1 *Logo společnosti* (zdroj: interní materiály organizace Tiskárna Baloušek, s.r.o.)

3.1 Seznámení se společností

Tiskárna Baloušek, s.r.o. je organizace specializující se na tiskařský a polygrafický průmysl. V současné době tvoří asi polovinu objemu produkce tiskárny prodej kalendářů a diářů a tento podíl stále roste. V tomto sortimentu je nabízeno více než 150 zajímavých titulů. Od stolních, pracovních, žánrových, kuchařkových, nástěnných kalendářů až po denní, týdenní, měsíční diáře v mnoha atraktivních obalech a potazích. Kalendáře jsou distribuovány jak do maloobchodní, tak do velkoobchodní sítě i do sítí hypermarketů. Jsou také vyráběny na zakázku či „personalizovány“ např. ražbou loga firmy na obálku nebo opatřeny celoplošným reklamním potahem.

V průběhu existence tiskárny se nabízený sortiment vyvíjel a měnil. Cíl však zůstal po dobu 24 let pořád stejný, a to spolehlivě, rychle a kvalitně uspokojovat potřeby zákazníků. K tomu velkou měrou přispívá dobrá morálka, kvalita, zkušenosti a loajalita zaměstnanců. Vzhledem k technologickému pokroku a dnešní elektronické době se nabízí myšlenka, že používání papírových tiskopisů bude ustupovat, ale není tomu tak. Klasické samopropisující i ekologické tiskopisy jsou stále součástí úřadů a kanceláří.

Baloušek, s.r.o. také disponuje oprávněností používat logo „Český výrobek“, což potvrzuje zákazníkům, že výrobky jsou vyrobeny z nezávadných materiálů, tvořeny dle zákonných norem a vyrobeny v České republice.

Mezi hlavní české konkurenty firmy Baloušek, s.r.o. v tomto segmentu jsou tiskárny OTK a Helma.

3.2 Historie organizace

Historie organizace sahá do roku 1990, kdy byla dne 7. června založena společnost Tiskárna Baloušek, s.r.o., která působí na trhu s papírenskými výrobky již 24 let. Na samotném začátku stála rodinná firma, která byla zaměřena především na distribuci knih. Postupně se však začala zabývat také výrobou hospodářských tiskopisů, plánovacích záznamníků a kalendářů.

V roce 1995 firma zaměstnávala již 76 zaměstnanců, a došlo k přestěhování do zrekonstruované budovy, v níž sídlí dodnes. K původní hale přibyla moderní prosklená administrativní přístavba.

O dva roky později začala tiskárna s výrobou sezónního zboží – kalendářů a diářů a v roce 1998 se nabídka organizace rozšířila o dětský sortiment, např. omalovánky, vystřihovánky, pexesa, diplomy, rozvrhy, atd.

V letech 2001-2002 organizace značně investovala do nových technologií a vybudování nových výrobních a skladových prostorů. Počet vyrobených knih tak přesáhl dva miliony.

V roce 2002 založili bratři Petr a René Balouškovi samostatnou obchodní firmu Baloušek Tisk, s.r.o., zaměřenou zejména na prodej kalendářů a diářů, přímopropisujících a ekologických tiskopisů.

Roku 2004 tiskárna zakoupila ofsetový stroj Heidelberg s lakovací jednotkou, což jí výrazně usnadnilo vstup na trhy západní Evropy a stala se tak první ofsetovou tiskárnou v ČR, která začala tisknout na přímopropisující a ekologický papír.

V roce 2005 se kromě rozšiřování exportu začíná firma zaměřovat i na domácí trh, tedy české zákazníky, především z řad nakladatelství a reklamních agentur.

3.3 Organizační struktura

Organizace Tiskárna Baloušek má v současné době (prosinec 2013) 51 stálých zaměstnanců. Je potřeba zmínit, že všichni pracovníci jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr a pracovní smlouva na dobu určitou je s nimi uzavírána, stejně jako ve většině organizací, zpravidla na jeden rok. Pokud je vedení organizace spokojeno s přístupem a prací zaměstnance, prodlužuje se pracovní smlouva na dobu neurčitou.

Co se týká fluktuace, její procento je zanedbatelné. Firma Tiskárna Baloušek patří k těm, kteří nemají příliš velký počet zaměstnanců, který by se navíc každoročně výrazně obměňoval. Někteří lidé jsou v této firmě zaměstnání již desítky let.

Nejvyšším představitelem firmy jsou dva jednatele (majitelé), kteří jsou přímým nadřízeným výkonného ředitele, pod něhož spadají jednotliví vedoucí: vedoucí grafického oddělení, výrobního oddělení, obchodního a ekonomického oddělení. Jednotliví vedoucí jsou pak odpovědní za své oddělení. Nejpočetnějším oddělením v celé organizaci je oddělení výrobní, kde je zaměstnáno 29 pracovníků, z nichž přímo ve výrobě pracuje 22 z nich. Další tři oddělení mají srovnatelný počet zaměstnanců a to vždy v rozmezí tři až sedm.

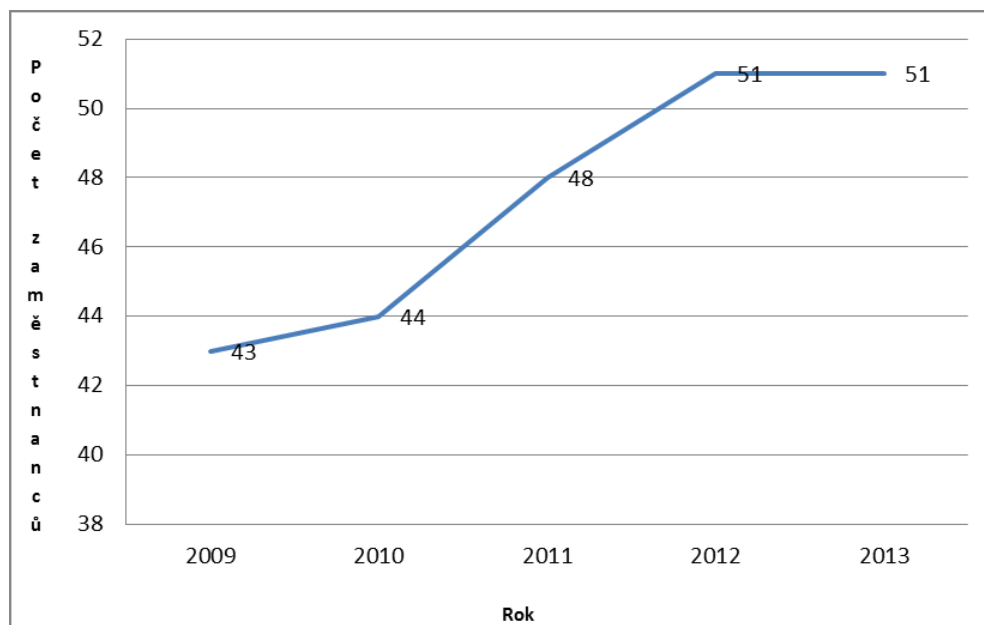
Pod grafické oddělení spadají čtyři grafici a správci sítě v jedné osobě, dále zaměstnanci, v jejichž kompetenci je starost o zahraniční obchod, kalkulaci a příjem zakázek a sedmým členem je asistent grafického oddělení.

Obchodní oddělení má pět zaměstnanců a to dva obchodní zástupce, jež se starají o prodej vyráběných produktů, dvě fakturantky a asistentku obchodního oddělení.

Oddělení ekonomické má počet zaměstnanců nejmenší. Tvoří jej jedna účetní, jedna recepční a jedna personalistka a pokladní zároveň.

Grafické zpracování organizační struktury viz příloha č. 1.

Přehled počtu zaměstnanců v letech 2009-2013



Graf 3.1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009-2013

Zdroj: vlastní zpracování

4. Analýza motivace zaměstnanců v organizaci

Baloušek s.r.o.

Tato kapitola se bude zabývat motivací zaměstnanců v praxi a rovněž zde budou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření.

4.1 Odměňování zaměstnanců

Odměna zaměstnanců firmy Baloušek je tvořena stejně jako ve většině organizací pevnou a pohyblivou složkou mzdy.

Pevná složka mzdy je tvořena výší stálého platu, kterou dostává každý zaměstnanec. Tato částka se samozřejmě odvíjí od vykonávané pozice a od doby strávené v organizaci. Není pravidlem, že nově přijatí zaměstnanci mají nejnižší plat. Jeho výše je dána pracovní pozicí, na kterou jsou přijímáni a po třech měsících, tedy po ukončení zkušební pracovní doby, se tato částka zvyšuje. Vykazuje-li ovšem zaměstnanec velmi dobré pracovní výkony, které měsíčně posuzuje vedoucí oddělení spolu s ředitelem společnosti, může se doba zvýšení stálého platu výrazně zkrátit. Dojde-li ke změně pracovního zařazení, výše stálého platu se snižuje či zvyšuje opět dle toho, zda daný pracovník povýšil či klesl na nižší funkci.

Pohyblivá složka mzdy je rozdělena opět podle pracovních pozic. Kromě zaměstnanců přímé výroby, údržbáře, uklízečky a obsluhy v jídelně, jsou všichni ostatní zaměstnanci odměňováni určitým procentem (přesná výše procenta je brána jako interní informace) ze zaplacených faktur, což motivuje především obchodní zástupce, aby vybírali pouze spolehlivé a finančně stabilní odběratele. Odměna pro zaměstnance pracující přímo ve výrobě je posuzována vedoucím výrobního oddělení a je poskytována tehdy, vyrábí-li zaměstnanci nad stanovenou normu, pak se její výše stanovuje procentuálně ze základního platu.

Součástí odměny zaměstnanců jsou také jednotlivé mzdové příplatky:

- příplatek za práci v noci,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli,
- příplatek za přesčasy,
- odměna za pracovní pohotovost.

Poslední formou odměny, která slouží k motivaci vyššího pracovního výkonu, jsou benefity:

- příspěvek na životní pojištění,
- příspěvek na penzijní připojištění,

- stravenky,
- příspěvek na obědy ve firemní jídelně.

4.2 Dotazníkové šetření

Jak bylo zmíněno již výše, průzkum motivace zaměstnanců probíhal pomocí dotazníkového šetření. Zpracovaný dotazník byl rozdělen do dvou hlavních částí. V první, úvodní, bylo uvedeno, jakého tématu se dotazování týká, jakým způsobem mají respondenti postupovat, a také bylo zdůrazněno, že jejich odpovědi zůstanou anonymní, aby nedošlo k obavám zaměstnanců a z toho vyplývajícím nepravdivým odpovědím.

Druhá část byla tvořena souborem 22 otázek, z nichž šest bylo identifikačních a zbylých 16 otázek bylo zaměřeno přímo na zjišťování motivace a spokojenosti zaměstnanců. Převážná část otázek byla uzavřených, jedna polootevřená a dvě otevřené, kde měli respondenti vypsát zaměstnanecké výhody, kterých se jim dostává, případně dopsat, které by uvítali navíc.

Použité otázky byly jednoduché, srozumitelné a snadno zodpověditelné. Na respondenty nebyl vyvíjen žádný časový nátlak, proto si mohli své odpovědi řádně rozmyslet.

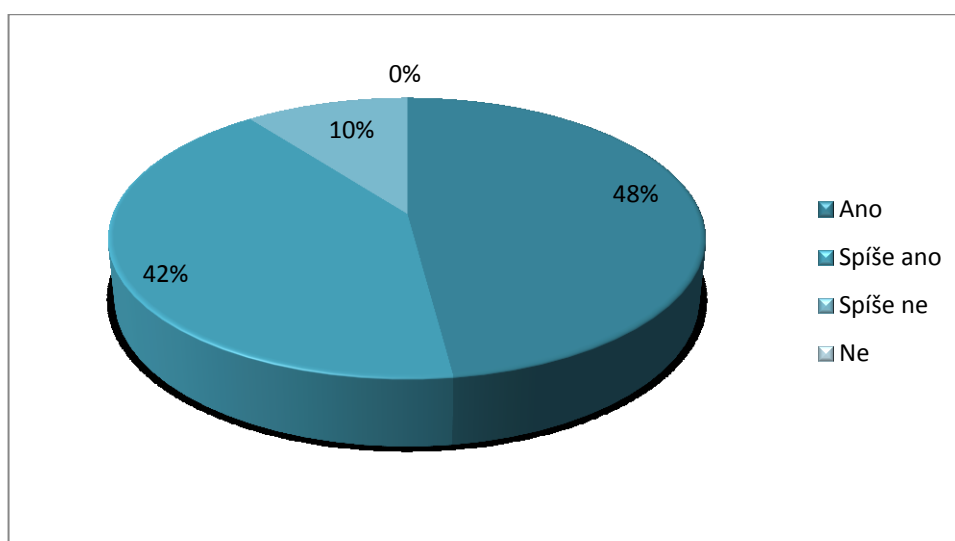
Ve společnosti Tiskárna Baloušek, s.r.o. působí 51 zaměstnanců a dotazník byl vytisknut a odevzdán každému z nich. Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 17. 2. – 28. 2. 2014, což dokazuje, že respondentům byl dán opravdu velký časový prostor na vyplnění.

Z 51 poskytnutých dotazníků bylo zodpovězeno 48 z nich, což představuje 94% úspěšnost.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Data, jež vyplývají z dotazníkového šetření, jsou zpracována pomocí programu Microsoft Excel. Pro lepší přehlednost jsou výsledky převedeny do grafické podoby s procentuálním vyjádřením jednotlivých odpovědí. Níže uvedené grafy jsou samozřejmě spojeny s komentářem.

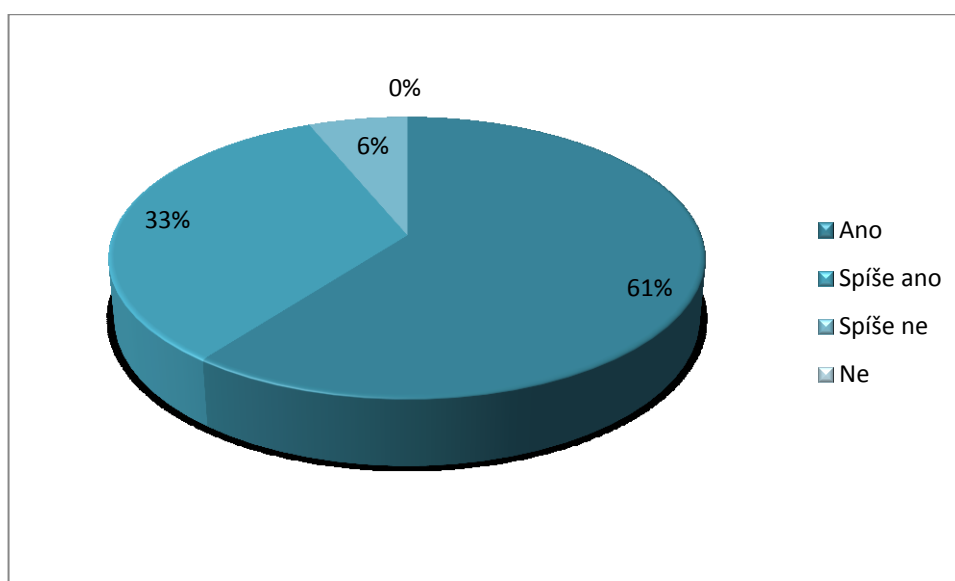
Graf č. 4.1: Hodnocení pracovní atmosféry na pracovišti.



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření u první otázky, si 48 % (33 % dělníků a 15 % THP) dotazovaných myslí, že na pracovišti panuje dobrá pracovní atmosféra a 42 % zaměstnanců uvedlo, že atmosféra je spíše dobrá, přičemž takto kladně ji hodnotili všichni dotazovaní dělníci. Možnost spíše ne zodpovědělo 10 % THP pracovníků a žádný z dělníků. pozitivní je, že jasnou odpověď ne, neuvedl nikdo z dotazovaných a jak je vidět z grafu 4.1, pracovní atmosféra je hodnocena velmi kladně.

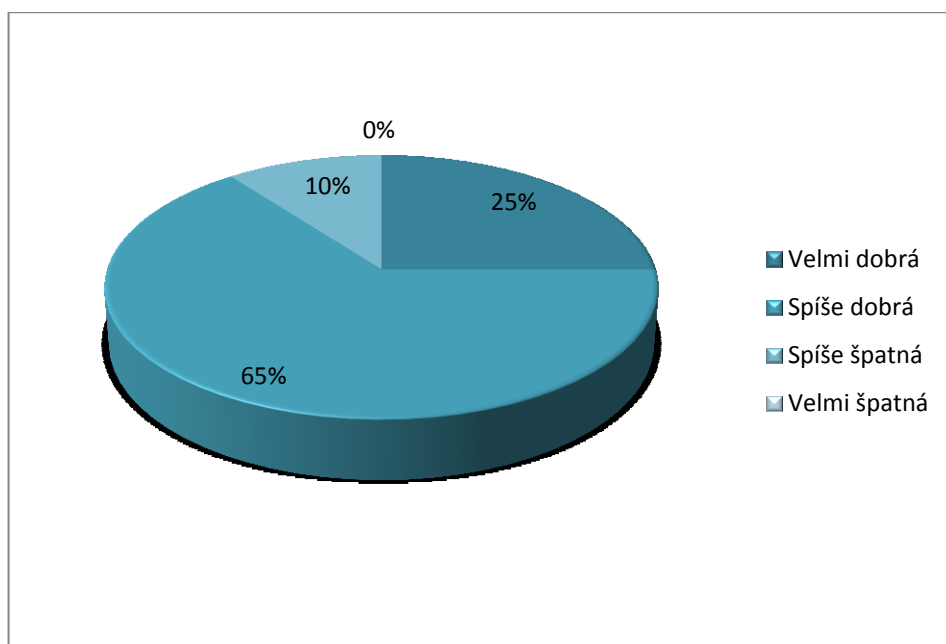
Graf č. 4.2: Hodnocení přátelských vztahů v zaměstnání.



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu číslo 4.2 jsou znázorněny odpovědi respondentů na otázku, zda mezi sebou udržují přátelské vztahy. Stejně jako v předchozí otázce, i zde převažuje výčet kladných odpovědí. Celých 61 % účastníků průzkumu uvedlo, že se svými kolegy vycházejí a přátelí se. Druhou nejčtetnější odpovědí je s 33 % možnost spíše ano. Z výsledků je pak také patrné, že přátelštější vztahy panují více mezi dělníky než THP pracovníky (viz příloha č. 3), kde 6 % THP vybralo odpověď spíše ne, zatímco u dělníků byla pouze odpověď ano, spíše ano. Pouze kladné hodnocení také vykazuje grafické a ekonomické oddělení, kde zřejmě panují výborné zaměstnanecké a přátelské vztahy mezi kolegy. Zaměstnanci výrobního a obchodního oddělení uvedli v zanedbatelném procentu odpověď spíše ne. Z celkového hodnocení je tedy možné vyčíst, že se vztahy na pracovišti nemá tato společnost problém, ovšem není nutné brát tuto skutečnost jako samozřejmost a nadále vztahy mezi lidmi podporovat, rozvíjet a zlepšovat.

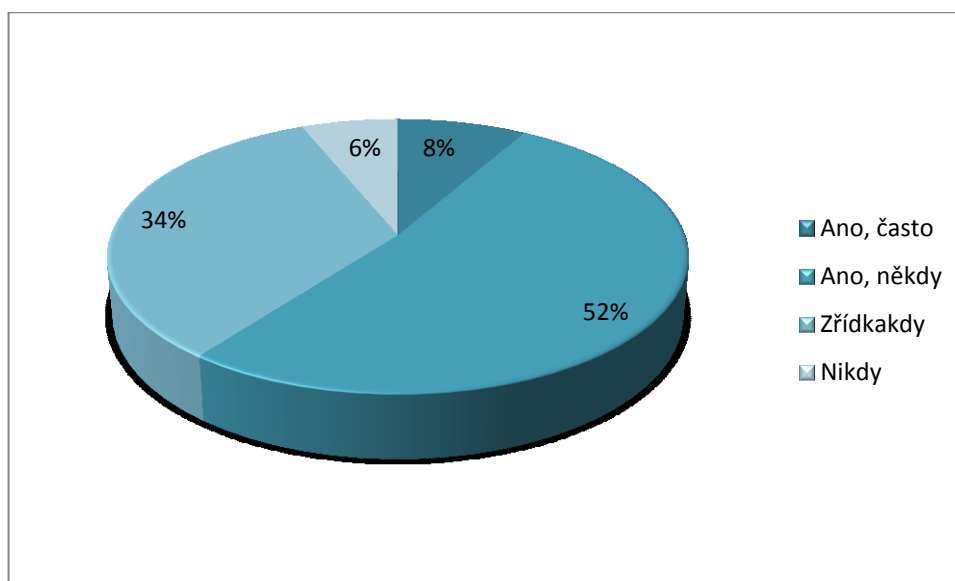
Graf č. 4.3: Kvalita komunikace mezi vedením a podřízenými.



Zdroj: vlastní zpracování

Kvalita komunikace na pracovišti mezi vedením a podřízenými vyšla z celkového vyhodnocení také velmi dobře, čtvrtina respondentů (25 %) uvádí, že komunikace je velmi dobrá. Varianta spíše ano pak převažuje skrze všemi odděleními a byla to nejčastěji volená varianta, která dosahuje 65 %. Odpověď spíše ne je zastoupena 10 %, což v celkovém výsledku nepředstavuje tak velké číslo. Vzhledem k tomu, že odpověď spíše ne uvedli shodně dělníci z výrobního oddělení, je možná existence jakési komunikační bariéry mezi nimi, vedoucím výrobního oddělení a hlavních majitelů společnosti.

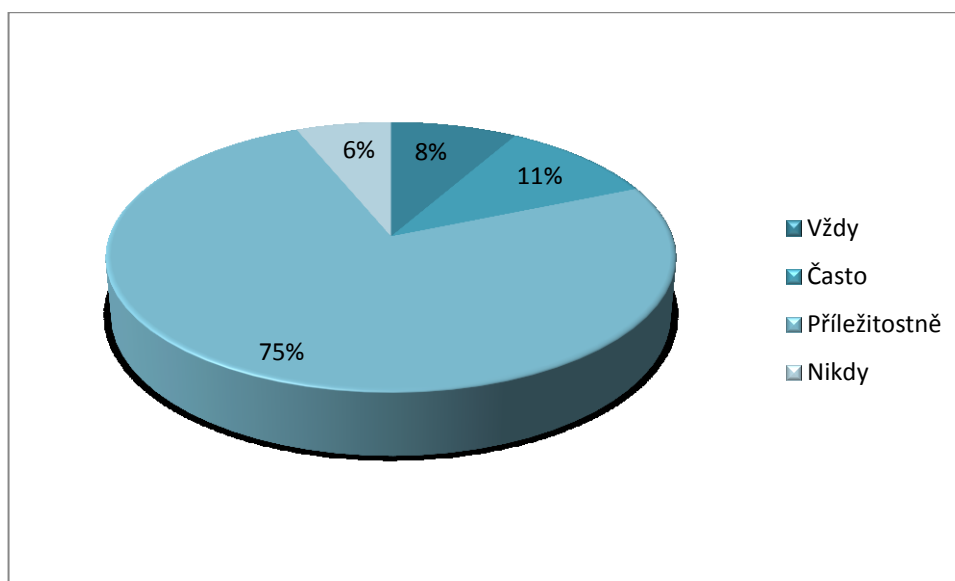
Graf č. 4.4: Četnost chválení zaměstnanců.



Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina dotazovaných, přesněji 52 % zaznamenalo, že jsou za dobře odvedenou práci a plnění cílů chváleni pouze někdy. Odpověď ano, často dosahuje 8 % a představuje zaměstnance výrobního oddělení, kteří uvádí, že jsou chváleni často a jsou to THP pracovníci, viz příloha č. 3. Druhou nejčastěji se vyskytující variantou byla s 34 % možnost zřídka. V této otázce dopadlo nejhůře oddělení obchodní, kde se nejvíce vyskytovala odpověď, že zaměstnanci nejsou chváleni nikdy, což představuje 6 % z celkového počtu odpovědí, jak je možno vidět v grafu 4.4. Z výsledků je tedy patrné, že vedení firmy nepřisuzuje pochvale takovou váhu, a že nepatří k předním motivačním faktorům.

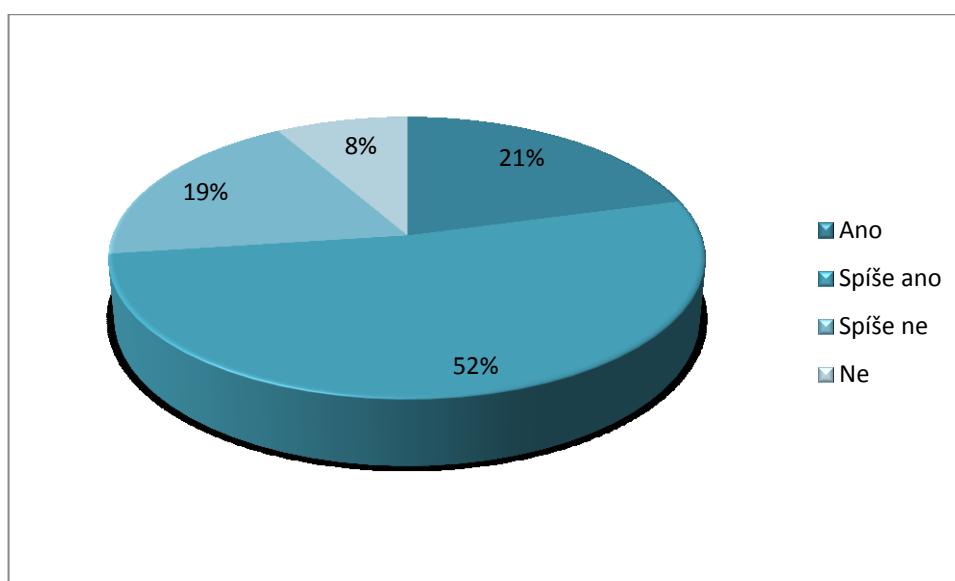
Graf č. 4.5: Četnost kritiky zaměstnanců.



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4.5 lze spatřit četnost kritiky zaměstnanců. Zcela jasně převládá možnost příležitostně, kterou označilo 75 % respondentů z celkového počtu dotazovaných. Zbýlých 25 % je rozděleno následovně: 11 % uvádí, že jsou za nepovedenou práci často kritizováni. Tuto odpověď zvolili pouze zaměstnanci výrobního oddělení. Varianta, že jsou podřízení kritizováni vždy je zastoupena 8 %. Pouze tři zaměstnanci z celkového počtu 48 uvedli, že nejsou za špatný pracovní výkon kritizováni nikdy a dohromady představují 6 %. Četnost pochvaly a kritiky lze srovnat na grafech 4.4 (viz komentář výše) a 4.5, z průzkumu však vychází, že zaměstnanci této společnosti nejsou přehnaně chváleni ani kritizováni.

Graf č. 4.6: Pocit jistoty zaměstnání v organizaci.

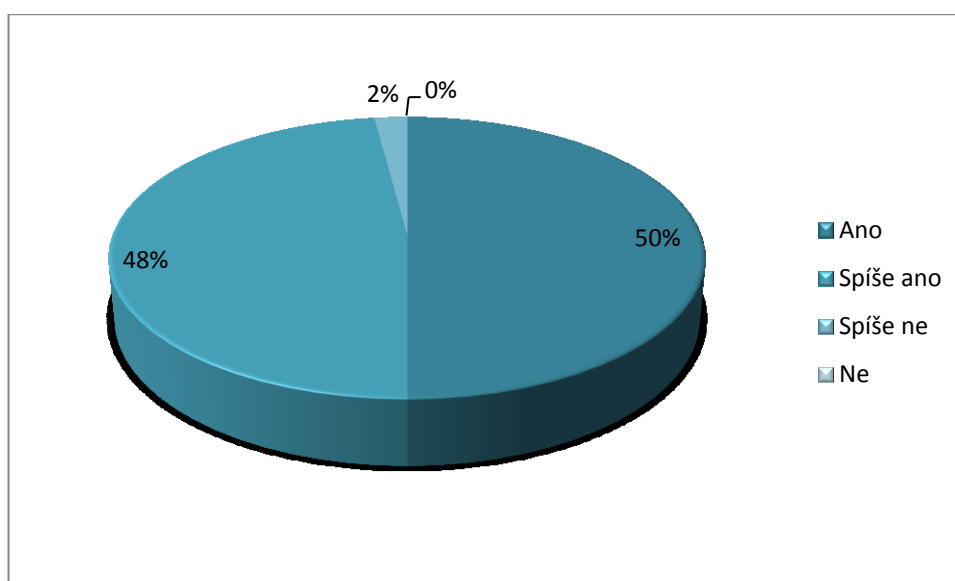


Zdroj: vlastní zpracování

U otázky na jistotu zaměstnání převažují vcelku kladné odpovědi, to znamená, že možnosti ano (21 %) a spíše ano (52 %) tvoří v součtu téměř tři čtvrtiny z celkového počtu respondentů. Mnohem jistější svou pozicí jsou si THP pracovníci, kteří volili častěji kladnou odpověď na tuto otázku (viz příloha č. 3). Třetí nejčtenější odpovědí je s 19 % možnost spíše ne. Odpověď, že zaměstnanci necítí jistotu zaměstnání ve společnosti je zastoupena 8 %. Tuto možnost zvolili pouze dělníci z výrobního oddělení.

Naopak velmi jistí svou pozicí jsou si zaměstnanci oddělení ekonomického, kteří neuvodli ani jednu zápornou odpověď. Taktéž na oddělení obchodním a grafickém je procento záporných odpovědí velmi nízké.

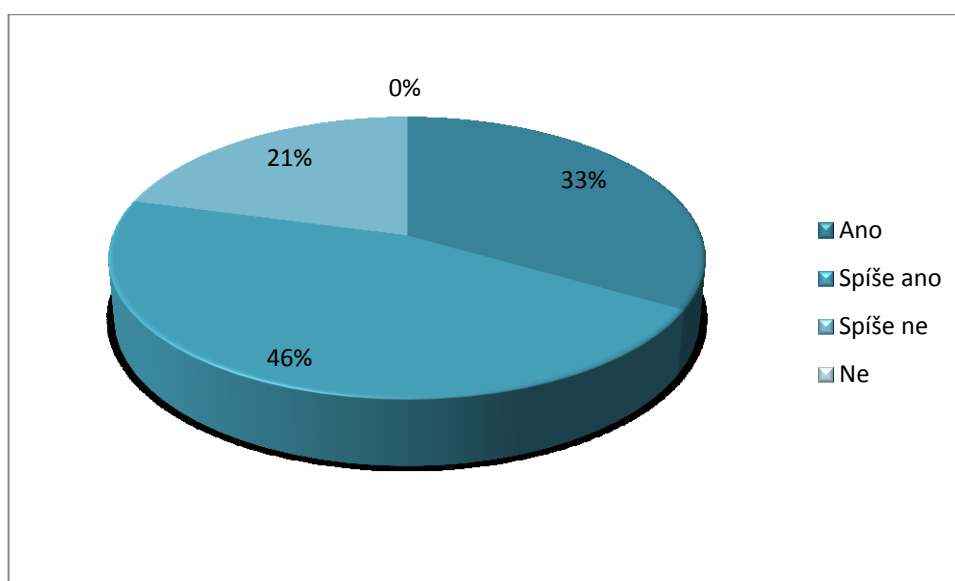
Graf č. 4.7: Srozumitelnost a jasnost zadávaných pracovních úkolů.



Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení dotazníku je naprosto zřejmé, že téměř všichni zúčastnění jsou si jistí, co mají dělat, rozumí zadávaným úkolům a ví, co se od nich očekává. Přesně polovina dotazovaných (50 %) zvolilo odpověď ano a druhá polovina zúčastněných, přesněji 48 % lidí možnost spíše ano. Odpovědi spíše ne náleží 2 %, což je v tomto počtu zanedbatelné procento. Tyto kladně převládající odpovědi jsou pro hodnocení společnosti velmi důležité, neboť správným pochopením úkolu a jeho splněním se přibližuje ke svým cílům. Tato skutečnost může souviset s otázkou č. 3 ohledně komunikace nadřízených s podřízenými, která je na dobré úrovni, a také proto jsou zadávané pracovní úkoly jasné a srozumitelné.

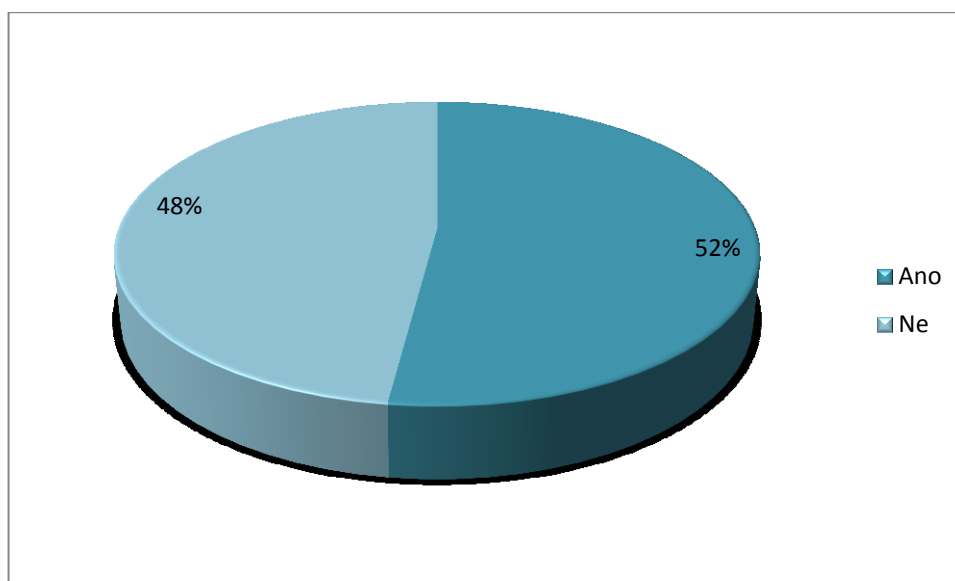
Graf č. 4.8: Spokojenost zaměstnanců se svým platovým ohodnocením.



Zdroj: vlastní zpracování

Se svou mzdou je dle grafu 4.8 plně spokojeno 33 % respondentů. Téměř polovina dotazovaných (46 %) uvádí, že jsou se svou mzdou spíše spokojeni a 21 % zaměstnanců zvolilo možnost spíše ne. Z průzkumu také vyplývá, že nejspokojenější se svou mzdou jsou zaměstnanci obchodního oddělení, kteří jako jediní neuvedli zápornou odpověď na tuto otázku. Potěšující zprávou pro společnost může být, že mezi zaměstnanci není nikdo, kdo by byl se svou mzdou výrazně nespokojen, zvláště když v otázce č. 10 převažují jako největší motivační faktor právě peníze.

Graf č. 4.9: Zvyšující se mzda se zvyšujícím se pracovním výkonem.



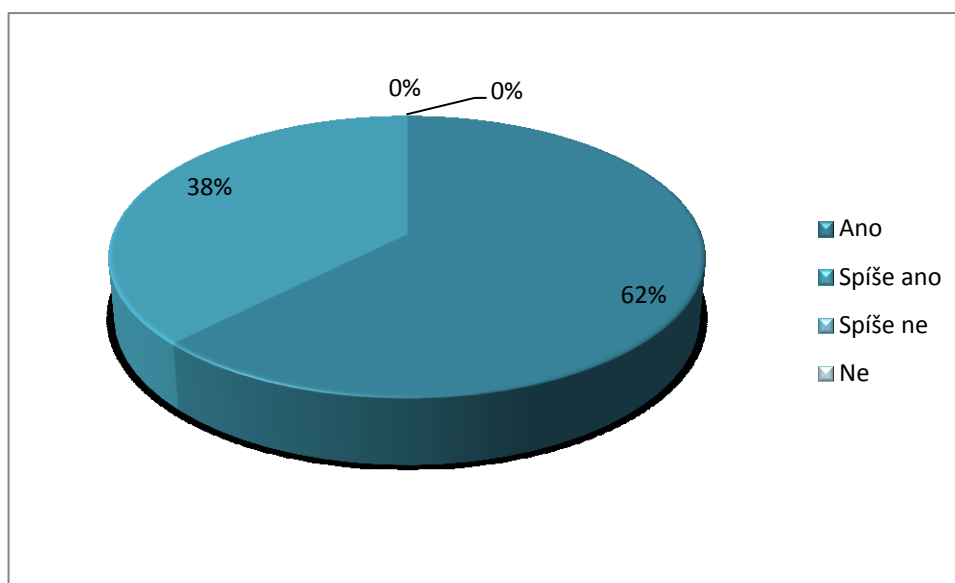
Zdroj: vlastní zpracování

Možnost ovlivnit svou mzdu vidí zaměstnanci poněkud odlišně, a jak lze spatřit v grafu 4.9, každý z nich na to má svůj názor. Nadpoloviční počet dotazovaných (52 %) si myslí, že pokud vyvinou vyšší pracovní úsilí, může také růst jejich variabilní složka mzdy. Menší polovina respondentů (48 %) tvrdí, že mzda je stejná, ať pracují více nebo ne, což je zvláštní, neboť při rozhovoru s personalistkou bylo autorce práce řečeno, že variabilní složka mzdy roste zaměstnancům procentem ze zaplacených faktur (kromě dělníků přímé výroby, údržbáře a uklízečky). Je tedy možné, že zaměstnanci, kteří zvolili odpověď ne, pouze nemohou ovlivnit množství zaplacených faktur.

Otázka č. 10: Seřad'te faktory, které Vás nejvíce motivují ve Vašem zaměstnání. (1 = nejvíce motivující, 6 = nejméně motivující)

V této otázce měli zaměstnanci seřadit, které faktory jsou pro ně nejvíce motivující k lepším pracovním výkonům. Zvolili, že mezi nejdůležitější motivátory patří jednoznačně peníze, které označilo 75 % respondentů, jež dotazník vyplnili. Za nimi se na druhém místě umístila seberealizace, třetím nejvíce motivujícím faktorem jsou zaměstnanecké výhody, dále uznání a jako poslední skončila pochvala. Zaměstnanci mohli také vyjádřit svůj názor a vypsát i jiné motivátory. Tuto možnost využili pouze dva ze všech dotazovaných, kteří se shodli, že motivačním faktorem je i pracovní kolektiv, který je v zaměstnání obklopuje. Po vyhodnocení otázky č. 4 se ukázalo, že vedení nepřisuzuje pochvalu jako motivačnímu faktoru velkou váhu, na druhou stranu po vyhodnocení této otázky lze vidět, že zaměstnanci jsou tímto faktorem motivováni pouze minimálně.

Graf č. 4.11: Hodnocení, zda zaměstnanci vykonávají rádi svou práci.



Zdroj: vlastní zpracování

Po zpracování této otázky vyšel její výsledek velmi pozitivně, jelikož se žádný ze zúčastněných dotazníkového šetření nevyjádřil záporně. Celých 62 % respondentů odpovědělo, že práci, kterou vykonávají, dělají rádi. Zbýlých 38 % vybralo odpověď spíše ano. Takto kladné hodnocení může souviset i se skutečností, že na pracovišti převládá pozitivní pracovní atmosféra a zadávané pracovní úkoly jsou jasné a srozumitelné (viz komentáře výše).

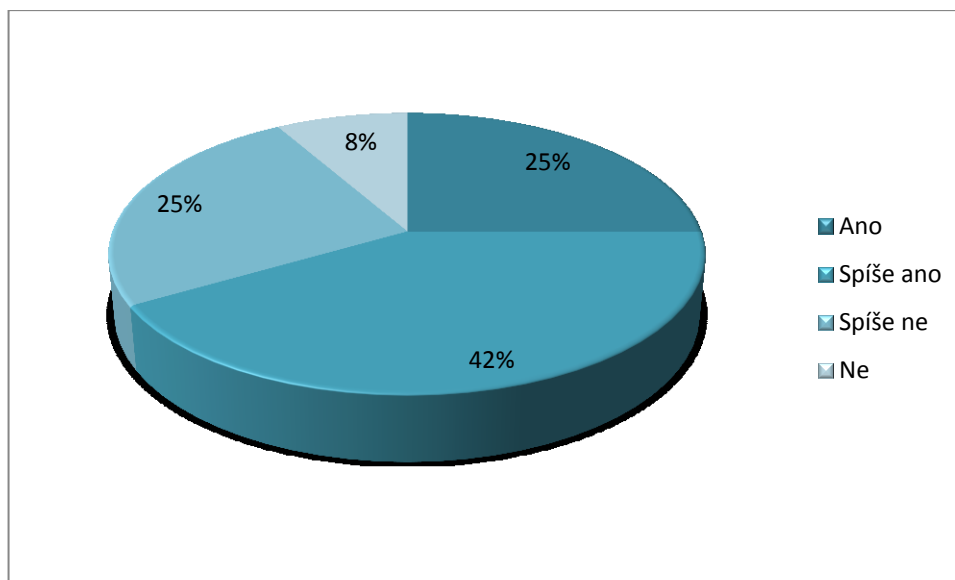
Otázka č. 12: Vypište prosím, jaké zaměstnanecké výhody jsou Vám nabízeny.

Tato otázka byla otevřená a zaměstnanci dostali prostor projevit svůj názor bez jakéhokoliv návrhu. Při rozhovoru s personalistkou byly autorce práce sděleny všechny zaměstnanecké výhody, avšak nikdo ze zúčastněných je všechny nevypsal. Nejčastěji se vyskytovaly odpovědi, že zaměstnanci mohou využívat příspěvky na stravování, na životní a penzijní připojištění. Tyto tři výhody tvořily převážnou část odpovědí. Mezi dalšími výhodami byly zmíněny prémie za dobře odvedenou práci, 13. plat, sleva na výrobky vyráběné přímo ve firmě Baloušek (kalendáře, diáře apod.), dále pružná pracovní doba a jeden respondent uvedl, že má k dispozici i firemní mobilní telefon a automobil.

Otázka č. 13: Jaké jiné zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel zatím neposkytuje, byste chtěli využívat?

Ze všeho nejvíce respondenti zmiňovali, že by chtěli využívat pěti dnů dovolené navíc, tzn., že místo zákonných 20 dní dovolené, by chtěli 25 dní. V nemalé míře se také objevily návrhy, že by zaměstnanci rádi uvítali flexi passy, které by mohli využívat na kulturní a sportovní aktivity. Mezi odpověďmi se rovněž vyskytly požadavky na příspěvek na dovolenou a na firemní mobilní telefon.

Graf č. 4.14: Hodnocení motivace k práci.

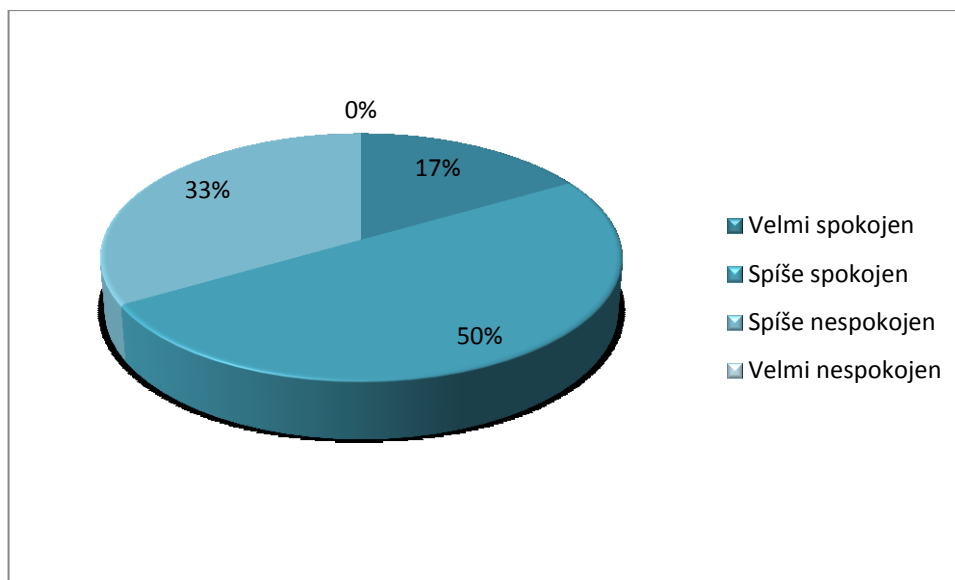


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.14 lze vyčíst, že pro čtvrtinu zaměstnanců (25 %) je motivace ze strany vedení dostatečně velká. Tuto myšlenku však sdílí pouze respondenti z výrobního (převážně dělníci) a grafického oddělení. Možnost spíše ano je zastoupena nejčetněji a to 42 %. Stejný

procentuální podíl jako odpověď ano, má i varianta spíše ne, jenž nabývá hodnoty 25 %. Skutečnost, že ke své práci nejsou dostatečně motivováni, uvádí 8 % zaměstnanců, přičemž všichni pracují na výrobním oddělení.

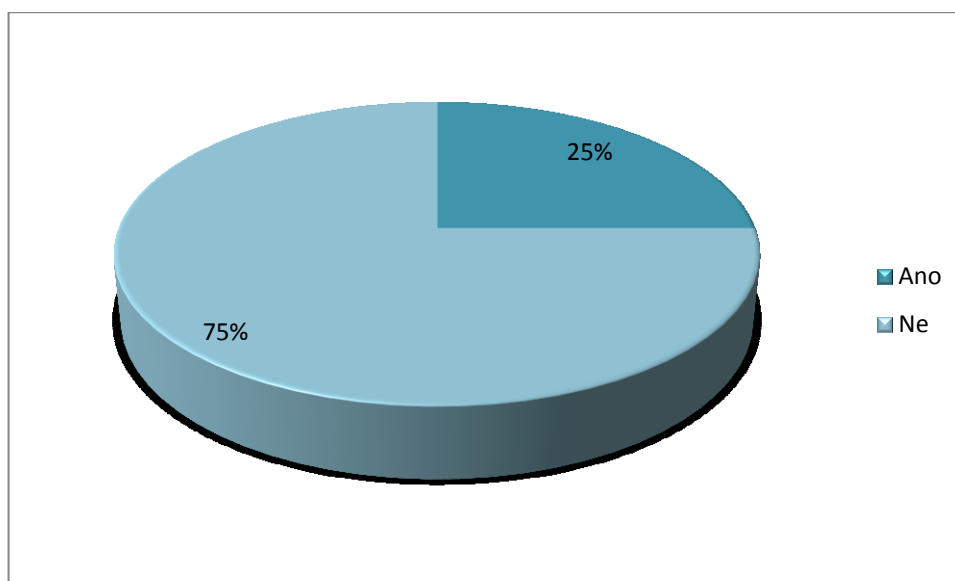
Graf č. 4.15: Spokojenost s rozvíjením svých schopností a dovedností



Zdroj: vlastní zpracování

Respondentům, jenž zvolili, že jsou velmi spokojeni s rozvíjením svých osobních schopností a dovedností, patří v grafu 4.15 druhý nejmenší počet procent, přesněji 17 %. Tuto odpověď volili více dělníci než THP pracovníci, a zároveň výrobní oddělení, kde dělníci působí, má na této odpovědi největší podíl (14,6 % ze 17 %, viz příloha č. 3). Nejčetněji je zastoupena s 50 % možnost spíše spokojen, kterou odpověděla přesně polovina zúčastněných. Druhou, procentuálně nejpočetnější odpovědí, je varianta spíše nespokojen, která dosahuje hodnoty 33 %. Pozitivním jevem je, že žádný účastník průzkumu neuvedl, že by byl velmi nespokojen s možností rozvíjet svou osobnost.

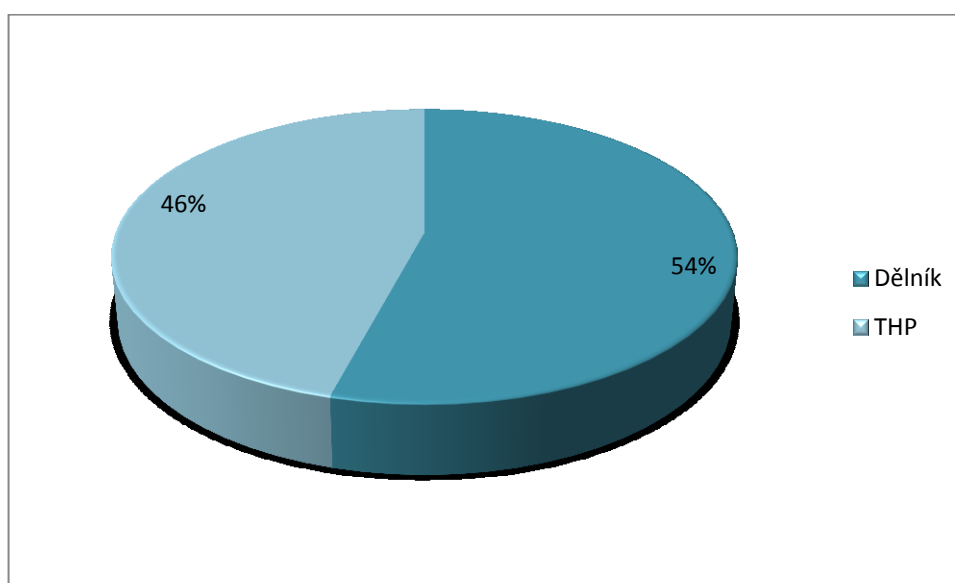
Graf č. 4.16: Možnost kariérního růstu.



Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtina respondentů (25 %) u této otázky uvádí, že na jejich pozici je možné dosáhnout kariérního postupu. Mezi těmito respondenty jsou zejména dělníci z výrobního oddělení (viz příloha č. 3). Zbylých 75 % zodpovědělo možnost ne. Na této odpovědi se rovněž shodli všichni THP pracovníci z grafického a ekonomického oddělení, kteří dle svého tvrzení nemají možnost kariérního růstu.

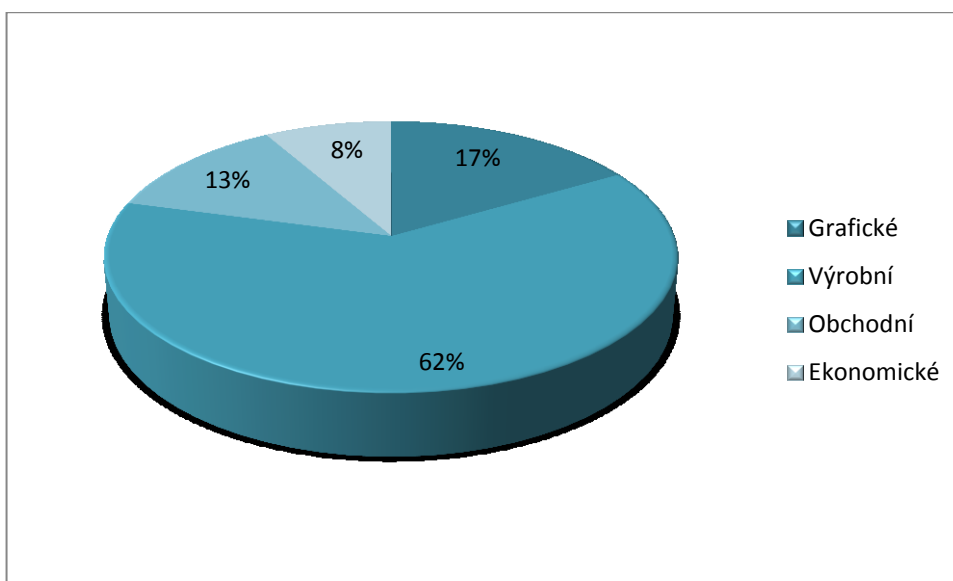
Graf č. 4.17: Pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze spatřit v grafu č. 4.17, průzkumu se zúčastnila větší polovina dělníků, přesněji 54 %. Zbylých 46 % jsou THP pracovníci.

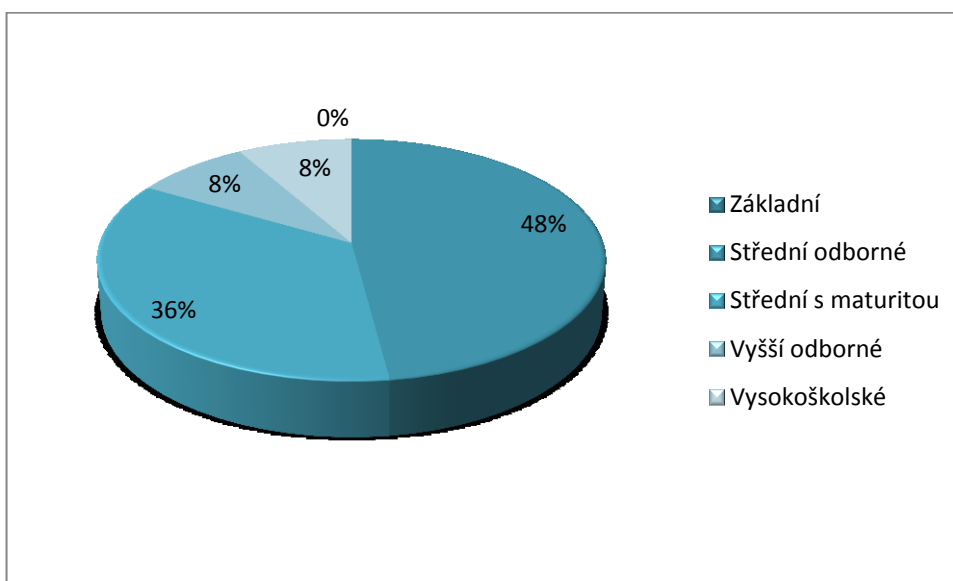
Graf č. 4.18: Oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je uvedeno v organizačním schématu (viz příloha č. 2), celá organizace je rozdělena na čtyři oddělení. Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 17 % zaměstnanců grafického oddělení, nejpočetněji je zastoupeno s 62 % oddělení výrobní. Zaměstnancům oddělení obchodního náleží 13 % a nejmenším procentem zúčastněných (8 %) jsou pracovníci ekonomického oddělení.

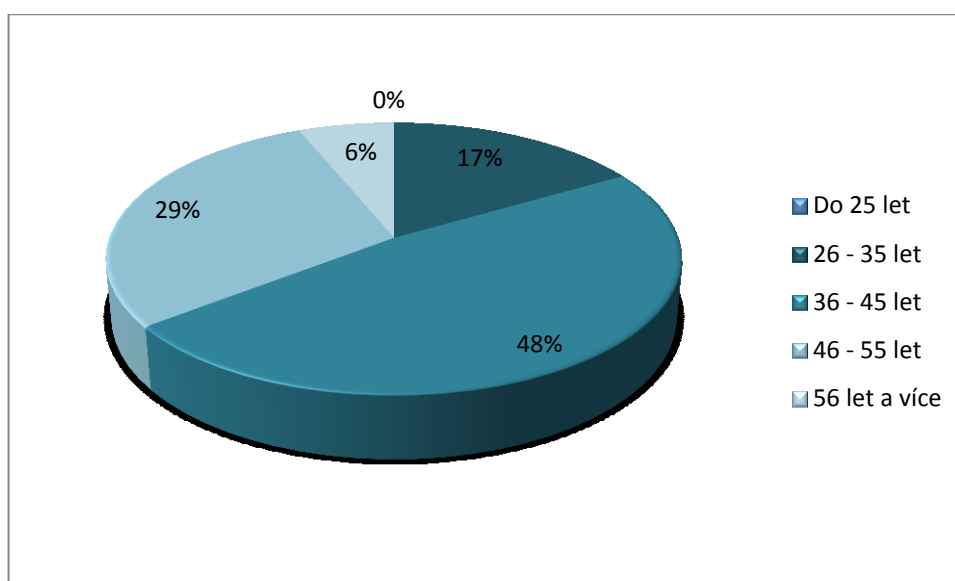
Graf č. 4.20: Dosažené vzdělání zaměstnanců.



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji vyskytující se odpovědí ohledně vzdělání je střední odborné, které zodpovědělo 48 % respondentů. Možnost střední s maturitou je s 36 % druhá nejčtenější odpověď. Vzdělání vyšší odborné a vysokoškolské je zastoupenou stejných počtem procent, přesněji 8 %, přičemž možnost vysokoškolské vzdělání zvolili pouze THP pracovníci. Vzdělání základní nemá žádný z účastníků dotazníkového šetření.

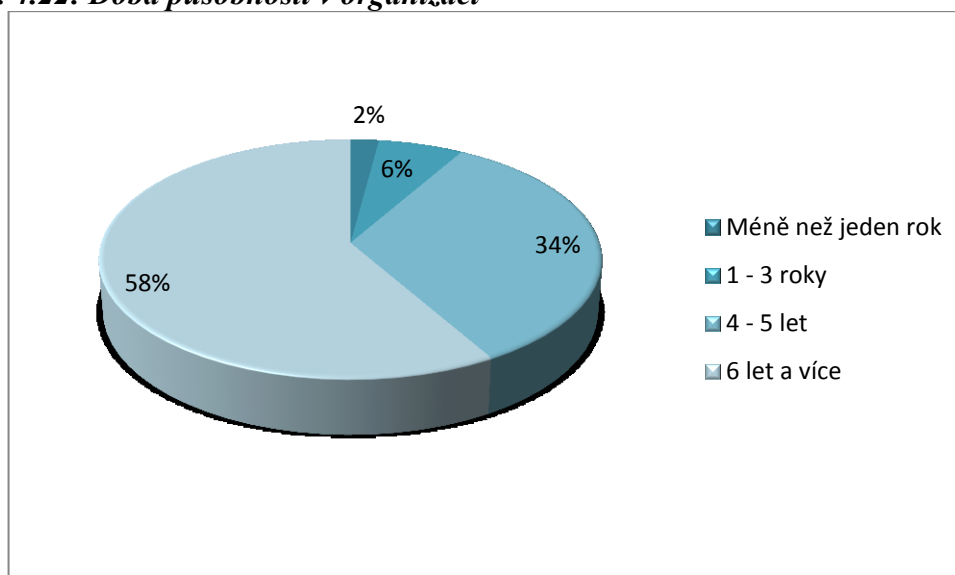
Graf č. 4.21: Věk respondentů.



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 4.21 je patrné, že žádný z respondentů není mladší 25 let. Pracovníků společnosti v rozmezí 26 – 35 let je 17 %, největším počtem je však zastoupena skupina v letech 36 – 45 let a to 48 %. Věkové rozpětí 46 – 55 let je se svými 29 % druhou nejčastěji volenou odpovědí. Zbylých 6 % náleží poslední možné variantě a to 56 let a více. Tohoto průzkumu se zúčastnilo 58% mužů a 42% žen (viz příloha č. 3).

Graf č. 4.22: Doba působnosti v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Možnost méně než jeden rok dosahuje pouze 2 %, což je z celkového počtu zanedbatelné procento. Nejčastější odpovědí je s 58 % varianta, že zaměstnanci působí

v organizaci 6 let a více. Tuto možnost volilo více dělníků než THP pracovníků. Hodnoty 34 % dosahuje odpověď 4 – 5 let a 6 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich doba působnosti v organizaci se pohybuje v rozmezí 1 – 3 roky.

5. Návrhy a doporučení

Z dat, jenž byly získány na základě dotazníkového šetření budou v této kapitole, společnosti Tiskárna Baloušek, s.r.o. nabídnuty návrhy a doporučení, která by mohla vést k odstranění nedostatků v oblasti motivace zaměstnanců.

Z výsledků vyplývajících z čtvrté kapitoly je možno říci, že organizace nemá žádný vážný problém. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou rozděleni pod jednotlivá oddělení, přičemž za každé oddělení zodpovídá jeho vedoucí, jsou tyto návrhy a doporučení směřovány především oněm vedoucím.

Otázky zaměřené na atmosféru, jež vládne na pracovišti a s ní související vztahy mezi spolupracovníky, mezi zaměstnanci a nadřízenými. Vyhodnocení všech tří otázek bylo nad očekávání pozitivní. Není nikdo, kdo by uvedl, že má se svými kolegy vyloženě špatné vztahy. V zanedbatelném procentu se zaměstnanci, konkrétně THP pracovníci, zmínili, že přátelské vztahy spíše neudržují. Může to být zapříčiněno také tím, že ne vždy si lidé rozumí – mají odlišné povahy, názory, a proto spolu neudržují vřelé přátelské vztahy. Samozřejmě ideální variantou je, kdyby tomu tak bylo.

Dělníci výrobního oddělení dali 10 % najevo, že kvalita komunikace mezi nimi a nadřízenými je spíše špatná, což sice nepředstavuje velké procento, ale nabízí se zde možnost pro zlepšení komunikace, která může být přínosem např. pro efektivnější výrobu.

I přes převahu kladného výsledku, není vhodné na tuto skutečnost spoléhat a dále ji nepodporovat. Vedení by tedy mělo mít snahu tyto dobré vztahy dále podporovat a rozvíjet např. organizováním firemních večírků, uspořádáním společných sportovních či kulturních akcí, kde se lidé navzájem sblíží, lépe poznají, případně navážou přátelské vztahy s kolegy z jiného oddělení a tím pádem zvýší pozitivní klima pracovní atmosféry. Společenské akce mohou být také nápomocné jednotlivým vedoucím, kteří tak mají možnost při uvolněné atmosféře lépe poznat své podřízené a na základě toho je pak vhodně motivovat.

Možný nedostatek vidí autorka práce v oblasti zaměřené na četnost pochval. Dle jejího názoru je její používání nedostatečné, neboť právě pochvala je prvotním znakem toho, že zaměstnanec vykonal dobře svou práci, a že je za ni uznáván. Je možné, že právě díky tomuto, skončila pochvala mezi motivačními faktory na posledním místě. Bylo by tedy vhodné, kdyby jednotliví vedoucí absolvovali školení týkající se motivace a jejích faktorů, a tento motivační prvek začali používat ve větší míře. Zaměstnanci by tuto změnu jistě přivítali a svou práci vykonávali s větším pocitem uznání. Z odpovědí respondentů rovněž vyplývá, že jejich kritika

není nijak přehnaná. A v případě, že je opodstatněná, může pracovníky nabudit k takovým výkonům, za něž nebudou muset být znova kritizováni.

V jedné z otázek, měli respondenti seřadit faktory, které je k práci nejvíce motivují. Z výsledků pak vzešlo, že nejdůležitější jsou pro zaměstnance peníze, které je motivují k lepším výkonům, neboť právě pomocí nich jsou schopni zabezpečit a uspokojit své potřeby. Co je velmi překvapivé a není to zrovna častý jev, celých 79 % tázaných je spokojeno se svým platovým ohodnocením. Avšak firma by se těmito výsledky neměla nechat ukolébat a i nadále pracovat na tom, aby tento stav vydržel i do budoucna.

Vzhledem k tomu, že mzda se skládá jak z fixní, tak i variabilní složky, měla by se její variabilní složka s rostoucím výkonem zvyšovat. Avšak 48 % zaměstnanců, mezi které patří jak THP, tak dělníci, tuto skutečnost nevnímá. Jak již bylo zmíněno výše, pohyblivá složka mzdy roste THP pracovníkům procentem ze zaplacených faktur, a proto je i v zájmu zaměstnanců vybírat spolehlivé a platebně schopné odběratele. Dělníci z přímé výroby mohou svou část mzdy zvýšit díky výrobě nad stanovenou normu či bezvadných výrobků. Ovšem vzhledem k vysoké, téměř poloviční hodnotě záporných odpovědí na otázku, zda se zvyšujícím se pracovním výkonem roste i mzda, doporučuje autorka tento systém řádně prozkoumat a případně přehodnotit tak, aby všichni zaměstnanci byli jasně informováni o tom, co může přispět ke zvýšení jejich variabilní části mzdy, a jak moc mohou svým výkonem tuto část ovlivnit.

Druhým nejúčinnějším faktorem se stala seberealizace, která je rovněž velmi významná. S tímto faktorem souvisí i možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti, s čímž je spíše nespokojeno 33 % respondentů. Proto je zde opět možnost pro zlepšení současného stavu a firma by měla brát na vědomí ochotu svých zaměstnanců se zlepšovat a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. Nabízí se zde možnost školení, převzetí větší zodpovědnosti a pravomocí, dát jim najevo jejich důležitost pro organizaci či poskytnout více prostoru pro realizování se, případně pod záminkou kvalitně a včas odváděné práce, nabídnout možnost kariérního růstu. Autorka práce se domnívá, že to bude mít jistě příznivý dopad jak na výsledky firmy, tak na spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Dalším velmi důležitým motivátorem, v pořadí hodnocení třetím, jsou zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci dostali prostor na vyjádření, jaké zaměstnanecké výhody mohou využívat. Nikdo však nevypsal všechny možné. Proto by bylo vhodné, aby vedení společnosti svým podřízeným tyto možnosti připomněli, či v případě změn, je o nich informovali. Tento návrh lze realizovat např. pomocí informační nástěnky ve společných prostorách chodby, kde

by byly všechny možnosti výhod vypsány. Zaměstnanci tento krok jistě ocení, neboť budou moci využívat výhody, o kterých doposud nemuseli ani vědět.

Velmi pozitivním zjištěním je, že všichni zúčastnění uvedli, že svou práci dělají rádi, s čímž souvisí i poměrně vysoká doba působnosti ve společnosti. Více než 90 % pracovníků působí v organizaci déle než čtyři roky. S takto nízkou fluktuací jsou rovněž spojeny ušetřené náklady na zaškolení a adaptaci případných nových pracovních sil. Společnost by však i nadále měla o tento kladný jev usilovat a vynasnažit se o maximální spokojenost svých pracovníků.

6. Závěr

V současné době patří motivace zaměstnanců mezi přední cíle firmy. Je totiž velmi důležité, aby společnost byla schopna uspokojovat potřeby svých pracovníků a umožnila jim rozvíjet jak svou osobnost, tak také své schopnosti, dovednosti a potenciál. Vzhledem k odlišnosti a jedinečnosti osobností jednotlivých zaměstnanců, jejich specifickým přáním, touhám a postojům, je vhodné každého z nich poznat a přizpůsobit motivační systém přímo pro něj. V případě, že to takto nefunguje, mohou se vedoucí pracovníci dopustit chyb, jenž mají důsledky nejen pro jejich podřízené, ale také pro celou společnost. Právě díky vhodné nastolené motivaci, může organizace dlouhodobě docílit žádoucích výsledků a určených cílů.

Tato bakalářská práce byla zaměřena na motivační systém zaměstnanců společnosti Baloušek, s.r.o., která se zabývá výrobou a prodejem stolních a nástěnných kalendářů, diářů, hospodářských tiskopisů, ofsetovým tiskem a kompletním knihařským zpracováním.

Jak bylo stanoveno v úvodu, cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat současný stav motivačního systému a stimulačních prostředků, pomocí nichž mohou zaměstnanci dosahovat lepších pracovních výsledků a vyšších výkonů. Rovněž také bylo cílem ze získaných dat a následných vyhodnocených výsledků vytvořit návrhy a doporučení, která by mohla stávající motivační systém vylepšit a tím organizaci pomoci k efektivnějšímu dosahování nastavených cílů.

Potřebná primární data pro účely analýzy, byla získána pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 48 pracovníků z 53 oslovených. Je tedy možné konstatovat, že návratnost byla nadmíru uspokojující.

Z vyhodnocených výsledků pak vyplynuly následující závěry. Mezi silné stránky patří skutečnost, že zaměstnanci organizace jsou velmi spokojeni s přátelskou atmosférou a vztahy na pracovišti obecně. Kladně hodnotili jak vztahy mezi spolupracovníky, tak i kvalitu komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Výjimkou pak byli dělníci výrobního oddělení, kteří se shodli, že komunikace s nadřízenými pro ně není až na tak uspokojující úrovni. Velmi pozitivně působí zjištění, že až 90 % respondentů vykonává rádo svou práci, což není v dnešní době až tak obvyklým jevem.

Možný nedostatek vidí autorka práce v nedostatku pochval za dobře odvedenou práci, což se také odrazilo při seřazení důležitosti motivačních faktorů, kde pochvala skončila na posledním šestém místě. Proto bylo vedení společnosti doporučeno, aby se na tuto problematiku zaměřila a zlepšila tak svůj postoj v oblasti hodnocení pracovního výkonu. Neshoda mezi zúčastněnými také panovala při odpovědích na otázku ohledně možnosti

rostoucí mzdy se zvyšujícím se pracovním výkonem. I přes informaci, že variabilní složka mzdy je ovlivnitelná jak pro dělníky, tak pro THP pracovníky, necelá polovina respondentů tento názor nesdílí. Proto je nutné (zejména proto, že finanční ohodnocení skončilo jako motivační faktor na prvním místě), dát zaměstnancům přesné informace, do jaké výše mohou svým výkonem tuto část mzdy ovlivnit, neboť právě ta by měla nejvíce motivovat k vyššímu výkonu. Nijak pozitivně nebyla hodnocena ani možnost seberealizace a s ní související rozvíjení stávajících schopností a dovedností. Proto i v tomto směru byla organizaci navržena opatření (školení pracovníků, jenž má za následek rozšíření jejich znalostí, což může také přispět k jejich lepšímu uplatnění, delegování pravomocí na podřízené, možnost kariérního růstu), která by mohla pomoci situaci vylepšit. Mezi motivačními faktory se na třetím místě umístily zaměstnanecké výhody, o nichž autorka práce doporučuje vedení organizace, aby zvýšilo informovanost o jejich využívání.

Autorka práce se domnívá, že cíl bakalářské práce byl splněn, a že právě výsledky výzkumu by mohly přispět k vyšší motivaci zaměstnanců organizace Tiskárna Baloušek, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd., Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: CP Books, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374.

BLAŽEK, Ladislav. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

MOSLEY, D. Jr., MOSLEY, D. Sr., PIETRI, P. *Supervisory management*. 8. vyd. USA: Cengage Learning, 2010. ISBN 0-538-73707-7.

MULLINS, Laurie J. *Management and organisational behaviour*. 8. vyd. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2007. ISBN 978-0-273-70888-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J. *Sociální psychologie*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti Tiskárna Baloušek, s.r.o.

SEZNAM ZKRATEK

PÚ – personální útvar

THP – technicko–hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014


.....
Markéta Beinhauerová